

**Masterthesis**

**Eingereicht zur Erlangung des Grades Master of Arts / Sozialmanagement**

**Kann Coaching zum Erfolg von Studierenden beitragen?  
Eine Untersuchung zu Chancen und Grenzen des begleitenden  
Coachings im Fernstudiengang Sozialmanagement M.A.  
der Alice Salomon Hochschule Berlin in Kooperation mit der  
Paritätischen Bundesakademie**

**Eingereicht von:** Jürgen Wömer, geboren 15. Juli 1965  
Fernstudiengang Sozialmanagement, XI. Matrikel  
Waldowstraße 28b, 13156 Berlin  
juergen.woerner@gmx.net

**Erstgutachter:** Herr Diplom-Philosoph Tilo Liewald  
**Zweitgutachter:** Herr Professor Doktor Stephan F. Wagner

**Abgabe:** Berlin, 30. Juli 2013

## **Vor Ankommen wird gewarnt**

*It is better to travel hopefully than to arrive,*

zitiert R.L. Stevenson die Weisheit eines japanischen Sprichwortes.

Wörtlich übersetzt heißt das natürlich:

**Es ist besser hoffnungsfroh zu reisen, als anzukommen;**

**etwas sinngemäßer:**

**Im Aufbruch, nicht am Ziele liegt das Glück.\***

**Mein herzlicher Dank gilt allen, die mich beim Aufbruch und während meiner  
Masterarbeits-Reise inspiriert, unterstützt und gestärkt haben.**

---

\* Aus: Paul Watzlawick: Anleitung zum Unglücklichsein. 2012, S. 65

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b>		<b>6</b>
<b>Einleitung</b>		<b>8</b>
1	Problemlage und Aktualitätsbezug	8
1.1	Ziel und Aufbau der Arbeit	9
1.2	Anmerkungen zur Sprache und Begriffsklärungen	9
<b>2</b>	<b>Coaching – definitorische Annäherung an ein schillerndes Beratungsformat</b>	<b>12</b>
2.1	Der Verlauf des Coachingprozesses in fünf Phasen	14
2.2	Besonderheiten von Gruppencoaching	19
2.3	Coaching für Studierende	21
<b>3</b>	<b>Der Fernstudiengang Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule Berlin (ASH) in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie</b>	<b>24</b>
3.1	Das studienbegleitende Coaching im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie	28

<b>4</b>	<b>Das empirische Vorgehen</b>	<b>33</b>
4.1	Aussagen zur Evaluierung von Coaching	34
4.2	Die Erhebung des Datenmaterials	37
4.3	Die Auswertung des Datenmaterials	41
4.3.1	Differenzierung der Fragestellung und Entwicklung von Kategorien zur Analyse des Datenmaterials	42
4.3.2	Kategorisierung des Datenmaterials	45
	<u>Kategorie A/</u> Wirksamkeit des studienbegleitenden Coachings im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie auf den Transfer von Studieninhalten in die berufliche Praxis	45
	<u>Kategorie B/</u> Wirksamkeit des studienbegleitenden Coachings auf die Profilierung der Studierenden als Leitungskraft und auf ihre Professionalisierung im Leitungshandeln	48
	<u>Kategorie C/</u> Andere Wirkungen des studienbegleitenden Coachings als in Kategorie A und B erhobene	52
	<u>Kategorie D/</u> Einflussfaktoren bezüglich der Wirksamkeit des studienbegleitenden Coachings	56
4.3.3	Kernaussagen zu den Kategorien	74
	Kernaussagen zur <u>Kategorie A/</u>	75
	Kernaussagen zur <u>Kategorie B/</u>	76
	Kernaussagen zur <u>Kategorie C/</u>	78
	Kernaussagen zur <u>Kategorie D/</u>	80
<b>Fazit</b>		<b>98</b>
<b>5</b>	<b>Ergebnisse und Kommentare zu den Kategorien</b>	<b>98</b>
	Ergebnisse und Kommentar zur <u>Kategorie A/</u>	98
	Ergebnisse und Kommentar zur <u>Kategorie B/</u>	99
	Ergebnisse und Kommentar zu den <u>Kategorien A/ und B/</u>	100
	Ergebnisse und Kommentar zur <u>Kategorie C/</u>	101
	Ergebnisse und Kommentar zur <u>Kategorie D/</u>	102

5.1	Handlungsempfehlungen zu ausgesuchten Einflussfaktoren bezüglich der Wirksamkeit des studienbegleitenden Coachings	104
	Handlungsempfehlungen zur Einführung in das studienbegleitende Coaching	104
	Handlungsempfehlungen zum Zeitpunkt der Coachingeinheiten in den Präsenzphasen und zum Zeitpunkt des Outdoor-Coachings im Studium	106
	Handlungsempfehlungen zur Frage Einzel- oder Gruppencoaching sowie zur Gruppengröße	107
	Handlungsempfehlungen zur Evaluation und zur Entwicklung von Qualitätsstandards	109
5.2	Zusammenfassung und Ausblick	112
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>115</b>
	<b>Anhang</b>	<b>125</b>
	Leitfaden für ein Interview mit einem im Studiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie tätigen Coach	125
	Leitfaden für Interviews mit Absolventinnen bzw. Absolventen des Studiengangs Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie	128
	Transkript des Interviews mit dem im Studiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie tätigen Coach	131
	Transkripte der Interviews mit den Absolventinnen des Studiengangs Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie	147
	<b>Selbständigkeitserklärung</b>	<b>174</b>

## Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegeben Ort
AHPGS	Akkreditierungsagentur für Studiengänge im Bereich Heilpädagogik, Pflege, Gesundheit und Soziale Arbeit
Anmerk.	Anmerkung
AWO	Arbeiterwohlfahrt
ASH	Alice Salomon Hochschule Berlin
BLK	Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung
Bsp.	Beispiel
ca.	circa
Co. KG	Compagnie Kommanditgesellschaft
bzw.	beziehungsweise
d.	der, des
DBVC	Deutscher Bundesverband Coaching
Dr.	Doktor
ebd.	ebenda
e.K.	eingetragener Kaufmann
evt.	eventuell
FHVR	Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin
FH	Fachhochschule
FHTW	Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin
Hrsg.	Herausgeber (Einzahl und Mehrzahl), Herausgeberin, Herausgeberinnen
HS	Hochschule
FVL	Fernstudienverbund der Länder
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
i.d.R.	in der Regel
M.A.	Master of Arts
MBA	Master of Business Administration
o.	ohne
ÖDM	Öffentliches Dienstleistungsmanagement
Prof.	Professor
PVL	Prüfungsvorleistung

S.	Seite
s.	siehe
s.o.	siehe oben
SoSe	Sommersemester
TFH	Technische Fachhochschule
u.	und
u.a.	unter anderem, unter anderen; und andere
usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
Verf.	Verfasser, Verfasserin, Verfassers
vgl.	vergleiche
WiSe	Wintersemester
z.B.	zum Beispiel
ZBS	Zeitschrift für Beratung und Studium
z.T.	zum Teil

## **Einleitung**

### **1 Problemlage und Aktualitätsbezug**

Mit einem studienbegleitenden Coaching in allen Präsenzphasen des postgradualen Fernstudiengangs Sozialmanagement realisiert die Alice Salomon Hochschule Berlin (ASH) in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie eine besondere Form der Unterstützung von Studierenden. Dieses Coaching wurde im Rahmen der Konzeptionierung von berufsbegleitenden Fernstudiengängen Sozialmanagement und Öffentliches Dienstleistungsmanagement ab Ende der 1990-er Jahre in das Curriculum aufgenommen. Die an der Konzeptionierung Beteiligten sowie andere Hochschulen und Weiterbildungsträger die diese Studiengänge anbieten, setzen das Coaching in eigener Regie in die Praxis um.

Das studienbegleitende Coaching im Studiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie hat seit dem Start mit der ersten Matrikel im Wintersemester 2000 / 2001 verschiedene Wandlungen erfahren. So wurde es im Einzel- und / oder im Gruppensetting praktiziert und die Inhalte sowie die angewandte Methodik wurden regelmäßig angepasst. Die Nähe zu den Inhalten der Studienmodule variierte ebenso wie der Zeitpunkt, an dem das Coaching in den Präsenzwochen stattfand.

Es ist kein Geheimnis, dass das studienbegleitende Coaching von den Studierenden sehr unterschiedlich angenommen, genutzt und bewertet wurde und wird. Ich selbst konnte nach einem zwiespältigen Ablauf in der ersten Einheit, eine Reihe wertvoller, und mich in Studium und Beruf unterstützender Erfahrungen mit dem Coaching machen.

Diese Erfahrungen sowie die Diskussion mit Kommilitoninnen und Kommilitonen weckten - zusammen mit aus der Geschichte des Coachings bekannten Fragestellungen - mein Interesse, mich intensiver mit diesem besonderen Bestandteil des Studiums zu beschäftigen. Im Laufe eines studienfreien Semesters konkretisierte sich diese Idee schließlich und reifte zu einem mit den Geschäftsführern der Paritätischen Bundesakademie besprochenen Vorhaben, das mit dreizehn Jahren langsam erwachsen werdende studienbegleitende Coaching im Rahmen meiner Masterarbeit näher zu untersuchen. Es war offensichtlich, dass dabei die vielfältigen Erfahrungen, die die Verantwortlichen der Paritätischen Bundesakademie, die im Studiengang tätigen Coachs und die Studierenden mit dem Coaching gemacht haben, miteinbezogen werden müssen.

Die Umsetzung dieses arbeitsintensiven Vorhabens hat mir viel Freude bereitet, und mit der entstandenen Arbeit ist die Hoffnung und das Ziel verbunden, dass durch die Auswertung der Experteninterviews und die Verknüpfung mit der aktuellen Fachdiskussion, Erkenntnisse und Ergebnisse gewonnen wurden, die einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Coachings im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie erbringen.

## **1.1 Ziel und Aufbau der Arbeit**

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, Chancen und Grenzen des studienbegleitenden Coachings im Fernstudiengang Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie darzustellen.

Dazu werden im ersten Teil aktuelle wissenschaftliche Aussagen zu Theorie und Praxis von Coaching erörtert. Im Weiteren wird die Entwicklung des Fernstudiengangs Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie und anschließend des studienbegleitenden Coachings in diesem Studiengang dargelegt.

Im darauffolgenden empirischen Teil der Arbeit werden zunächst Aussagen zur gewählten Methodik und zur Auswertungslogik gemacht. Folgend werden die Experteninterviews im Hinblick auf das erkenntnisleitende Interesse in mehreren Schritten ausgewertet. Fokussiert wird dabei auf die Frage möglicher Wirkungen sowie auf die Wirksamkeit des Coachings. Im Weiteren werden Einflussfaktoren erhoben und untersucht, die im Hinblick auf erwünschte Wirkungen und die Wirksamkeit des Coachings relevant sind.

im Schlussteil (Fazit) werden die Ergebnisse dargestellt und kommentiert und durch Handlungsempfehlungen zu ausgewählten Einflussfaktoren bezüglich der Wirksamkeit des studienbegleitenden Coachings ergänzt. Die Arbeit endet mit einer komprimierten Zusammenfassung sowie einem kurzen Ausblick.

## **1.2 Anmerkungen zur Sprache und Begriffsklärungen**

In der vorliegenden Arbeit werden bei Bezeichnungen von und für Personen beide Geschlechter genannt. Eine Ausnahme möchte ich mit dem Begriff „Coach“ machen. Obwohl im Duden eine weibliche Form „Coachin“ aufgeführt ist (vgl. Duden online 2013), wird von der Verwendung dieses Begriffs abgesehen. Der Begriff Coachin wird weder in

der fachlichen und umgangssprachlichen Sprechpraxis verwendet, noch ist er in der Fachliteratur gebräuchlich.

Da es im deutschen Sprachgebrauch mit „Klientin“ bzw. „Klient“ eingeführte, gängige und fachlich anerkannte Begriffe für Personen gibt, die Beratung (z.B. Coaching) in Anspruch nehmen, werden diese Begriffe in der vorliegenden Arbeit verwendet. Es wird davon abgesehen, den im angloamerikanischen Sprachraum üblichen, und in der deutschen Fachliteratur zwar auch gebräuchlichen, aber nicht regelhaft benutzten Begriff „Coachee“ zu verwenden.

Um die für die Fragestellung dieser Arbeit sehr relevanten und im Weiteren häufig verwendeten Begriffe „Wirkung“ und „Wirksamkeit“ im Hinblick auf ihre Bedeutung zu präzisieren, möchte ich sie anhand einer Definition von Theresa Wechsler erläutern, die sie in einer Zusammenfassung ihrer wissenschaftlichen Analyse von Wirkfaktoren zum Coaching trifft:

„Während Wirkung die tatsächlichen Effekte eines Coachings bezeichnet, geht es bei Wirksamkeit darum, ob die angestrebten Wirkungen erreicht wurden. Demzufolge wird ein Coaching dann als wirksam bezeichnet, wenn vorher festgelegte Wirkungen eintreten. Wirkungen von Coaching sind beispielsweise Veränderungen des Verhaltens, die Verbesserung interpersonalen Beziehungen oder eine Steigerung des Wohlbefindens (...). Wirkfaktoren schließlich sind Merkmale, die wirksame von weniger wirksamen Coachings unterscheiden und die als Mechanismen dazu beitragen, dass die Wirkungen erreicht werden bzw. das Coaching wirksam ist.“ (Wechsler 2012, S. 12, Hervorhebungen im Original). Ergänzend möchte ich hinzufügen, dass der Begriff „Wirkfaktor“ in der Forschung und im wissenschaftlichen Diskurs um Wirksamkeit von Therapie und Beratung mit einer Bedeutung definiert ist, die sich auf den Prozess, die Komponenten und die dynamischen Mechanismen, und i.d.R. nicht bzw. kaum auf äußere Faktoren (Rahmenbedingungen) der Beratung bzw. Therapie bezieht (vgl. u.a. Mäthner, Jansen, Bachmann 2005, S. 55 – 75, Wechsler 2012, S. 12 – 21). Da in der vorliegenden Arbeit jedoch Rahmenbedingungen einerseits (z.B. Zeitpunkt und Ort) und Wirkfaktoren im klassischen Sinne andererseits (z.B. angewandte Methoden) zum studienbegleitenden Coaching Gegenstand sind und untersucht werden, wird für die Gesamtheit bedeutender Faktoren und Bedingungen die Begrifflichkeit „Einflussfaktoren auf die Wirksamkeit“ oder kurz der Begriff „Einflussfaktoren“ verwendet.

Die Konzeptionierung, die praktische Ausrichtung und die ständige Weiterentwicklung des Fernstudiengangs Sozialmanagement in Berlin wurden beginnend mit den ersten Vorgesprächen mit anderen Hochschulen von der Alice Salomon Hochschule und der Paritätischen Bundesakademie geleistet, und mittlerweile wird der Studiengang im

Rahmen einer seit fünfzehn Jahren bestehenden verbindlich vereinbarten Kooperation gemeinsam verantwortet. Zusätzlich kam es zu einer bis heute in bestimmten Punkten realisierten Kooperation mit der AWO-Bundesakademie. Ohne die Rolle der AWO-Bundesakademie im Rahmen der Kooperation reduzieren zu wollen, wird in dieser Arbeit jedoch auf deren ständige Nennung im Zusammenhang mit dem Fernstudiengang Sozialmanagement in Berlin verzichtet.

## **2 Coaching – definitorische Annäherung an ein schillerndes Beratungsformat**

Coaching ist ein Sammelbegriff. Sowohl das zugrunde liegenden Menschenbild, als auch die angewandten Methoden sind äußerst vielfältig. Diese Vielfältigkeit wird von Uwe Böning, der bereits Mitte der 70-er Jahre als Management Consult tätig war, im von Christopher Rauen herausgegebenen „Handbuch Coaching“ beschrieben. Rauen selbst arbeitet seit vielen Jahren als Coach, Trainer und Autor und ist aktuell (wie Uwe Böning vormals) Vorsitzender des etwa 250 Mitglieder starken Deutschen Bundesverbandes Coaching (DBVC). Die Vielfältigkeit von Coaching wird auch an diesem Umstand deutlich: Der DBVC ist einer von nicht weniger als vierzehn bundesweiten Zusammenschlüssen von coachend tätigen Personen, wobei noch eine Vielzahl von Verbänden hinzukommt, die im gesamten deutschsprachigen oder europäischen Raum bzw. darüber hinaus tätig sind. (vgl. Christopher Rauen GmbH 2013).

Andere Autoren stellen fest, dass alle von Coaching sprechen, oder dass der Begriff inflationär für Beratung zu verschiedensten Anlässen mithilfe sehr unterschiedlicher Verfahren mit oder ohne wissenschaftliche Fundierung benutzt wird (vgl. Böning 2005, S. 33, Radatz 2010, S. 13 u. Drath 2012, S. 15).

Tatsächlich hat Coaching eine Vervielfältigung der Zwecke erfahren. Wurde es als „Mental Training“ ab den 1970-er Jahren ausgehend von Großbritannien zur Optimierung der Leistungen von Hochleistungssportlerinnen und –sportlern praktiziert (Drath 2012, S. 44 – 45), galt es zu Zeiten seiner beginnenden Etablierung außerhalb des Sports in Europa ab Beginn, im deutschsprachigen Raum ab Mitte der 80-er Jahre, als Instrument der Personalentwicklung, speziell im Bereich des höheren Managements (vgl. Böhmer, Klappenbach 2007, S. 25, Rauen 2008, S.1 u. Drath 2012, S. 42 u. 45). Seit ca. 2000 findet Coaching zunehmend auch in anderen Bereichen Anwendung. So wird es in der Sozialpädagogik (Birgmeier 2010), für Schülerinnen bzw. Schüler (Pallasch, Hameyer 2008), aber auch für Lehrerinnen und Lehrer (Bauer 2007, Arnold 2011, S. 315 - 323), im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung (Gillen, Jensen-Kamph 2005), in der Berufswegeplanung, an Hochschulen und im Bereich der Wissenschaft für Studierende, Promovierende und andere (Klinkhammer 2004, Wildt, Szczyrba, Wildt 2006 u. Peischer 2010, S. 43 - 50), aber auch in der Verkaufs- und Finanzberatung (vgl. Radatz 2010, S. 13) praktiziert.

Dennoch sei, so verschiedene Autoren, Coaching unverwechselbar. Es handle sich bei Coaching - so wurde in der ersten Hälfte der 2000er-Jahre definiert - um eine professionelle Form von Beratung im beruflichen Kontext bzw. kurz und knapp um ein professionell angewandtes Personalentwicklungsinstrument (vgl. Backhausen, Thommen

2003, S. 18, Böning 2005, S. 22). Etliche Jahre später proklamiert der erfahrene Ökonom, Psychotherapeut und Coach Karsten Drath, dass Coaching aus seiner Sicht nicht (mehr) phänomenologisch definiert und umgrenzt werden könne, sondern es erfolgsversprechender ist, definitorische Aussagen auf Grundlage der Beschäftigung mit der eigentlichen Idee von Coaching zu treffen (vgl. Drath 2012, S. 15). Drath zieht hiermit Konsequenzen aus der Tatsache, dass die Definition von Coaching – analog zur Ausweitung der Anwendungsbereiche - über die Jahre ständig Erweiterungen erfahren hat, und unscharf wurde. Beispielhaft kann hierzu angeführt werden, dass Backhausen und Thommen 2003 noch definierten, dass es sich bei Coaching um Beratung für eine einzelne Person handle (Backhausen, Thommen 2003, S. 18), während sich in den Definitionen der aktuelleren Fachliteratur keine Aussagen zur Anzahl der beratenen Personen finden, und somit das Coaching von Gruppen jeglicher Größe inkludiert ist. Die rasante Entwicklung der vergangenen ca. zwanzig Jahre und eine möglichst exakte Definition von Coaching ist jedoch nicht Gegenstand dieser Arbeit. Vielmehr werden für die weitere Bearbeitung der Fragestellung im Folgenden definitorische sowie abgrenzende Merkmale aufgeführt, damit ein umfassendes Bild und ein aktuelles Verständnis von Coaching entstehen, und genutzt werden kann.

Coaching zeichnet sich prinzipiell durch einen ausgeprägten Beziehungs- und Prozesscharakter und unerlässliche Kontextbezüge im Beratungshandeln des Coachs aus (Organisation, Markt, Gesellschaft u.a.). Rauen führt zusammenfassend aus: „Inhaltlich ist Coaching eine Kombination aus individueller Hilfe zur Bewältigung verschiedener Anliegen und persönlicher Beratung auf der Prozessebene.“ (Rauen 2008, S. 2) Zusätzlich werden von ihm und anderen Autoren folgende wesentlichen Merkmale von Coaching benannt:

- Coaching richtet sich an eine bestimmte Person, die sich eigeninitiativ dazu entschlossen hat - oder an eine definierte Gruppe.
- Coaching ist eine professionelle, psychologisch ausgerichtete Beratungsform, die um verschiedene andere Bereiche und Themen erweitert wird, bzw. diese zum Inhalt haben kann (ökonomische Themen, Machtfragen, Organisationsentwicklung, betriebliche und außerbetriebliche Kommunikation u.a.).
- Coaching ist als Kommunikationsprozess mit einem zugrunde liegenden Kommunikationsmodell und entsprechender Axiomen bzw. Regeln zu verstehen.
- Der Coachingprozess kann über einen längeren Zeitraum stattfinden, ist aber prinzipiell zeitlich begrenzt.

- Coaching spielt sich in einer kooperativen Beziehungssituation ab, die Beziehung zwischen Coach und Klientin bzw. Klient ist durch Akzeptanz, Offenheit, Transparenz und Diskretion geprägt.
- Der Erfolg von Coaching basiert wesentlich auf ständigen Lern- und Reflexionsprozessen der Klientin bzw. des Klienten.
- Coaching dient der Optimierung des Handelns und unterstützt die Entfaltung von persönlichen Potentialen zur Bewältigung verschiedener Aufgaben, meist im beruflichen Kontext.
- Coaching stellt keine Lösungen zur Verfügung, sondern stärkt den Klient bzw. die Klientin im Finden eigener Lösungen, im sogenannten Selbstmanagement-Prozess.  
(vgl. Backhausen, Thommen 2003, S. 106 – 111, Böning 2005, S. 24 – 26, Rauen 2008 S. 2 – 4 u. 2011, S. 153 - 155)

Coaching weist größere Überschneidungsbereiche zu Supervision auf, lässt sich jedoch vergleichsweise deutlich von Psychotherapie abgrenzen. Psychotherapeutisch behandelt werden i.d.R. Menschen mit einer Erkrankung, die in einer intensiven Wechselwirkung mit vielfältigen Beeinträchtigungen in meist mehreren Lebensbereichen steht. Beim Coaching hingegen wird zur Bewältigung einer nicht krankheitsbedingten, häufig beruflich-persönliche Aufgabe oder Problemkonstellation beraten. Supervision als ebenso methodisch vielfältiges Beratungsformat wie Coaching, ist meist weniger auf Managementprozesse bezogen, und kann auch gezielt dem Interesse der Klientel der beratenen Person dienen. Coaching besitzt (wie Supervision) keinen allgemeingültigen und somit übergreifend anerkannten theoretischen Rahmen, sondern basiert auf verschiedenen Kommunikations-, Interaktions-, und Beratungsmodellen sowie psychologischen Grundannahmen (vgl. Migge 2007, S. 22 – 25, Rauen, Strehlau, Ubben 2011, S. 147).

## **2.1 Der Verlauf des Coachingprozesses in fünf Phasen**

Christopher Rauen gliedert den Verlauf von Coaching in der von ihm herausgegebenen dreibändigen Reihe „Coaching-Tools“ in fünf Phasen:

- Come together
- Orientation
- Analysis

- Change
- Harbour

(vgl. Rauen 2011, 2012, 2013)

Eine Vielzahl namhafter Coachingpraktikerinnen und -praktiker stellen in „Coaching-Tools“ methodische Werkzeuge für diese fünf Phasen vor. Die Phasen können sich überlappen und gewisse Tools können in verschiedenen Phasen praktiziert werden. Zur Frage der Anwendung des dargestellten Phasenmodells und der im Folgenden vorgestellten Tools kann fest gehalten werden, dass sie grundsätzlich klienten-, setting-, anlass-, beziehungs- und prozessbezogen praktiziert und ggf. variiert werden müssen. So wird beispielsweise für die Phase des Come together bei einem Gruppecoaching mehr Zeit benötigt, und es werden andere Tools angewandt, als bei einem Einzelcoaching (vgl. Rauen 2011, S. 21 – 24).

Im Folgenden werden die Phasen und exemplarisch entsprechende Tools vorgestellt.

### **Come together**

In der Phase des Come together ist das Kennenlernen mit dem Ziel eine vertrauensvolle, tragfähige und erfolgreiche Arbeitsbeziehung herzustellen, wesentlicher Inhalt (vgl. Mautsch 2013, S. 35). Der Coach legt sein Angebot offen und passt es an den Bezugsrahmen der Klientin bzw. des Klienten an (vgl. Dehner 2009, S. 46 – 51). Die Klientin bzw. der Klient nimmt mit den Eindrücken und Informationen der ersten Sitzungen eine Klärung vor, ob die Ebene der Zusammenarbeit, „die Chemie“, aus ihrer bzw. seiner Sicht stimmt (vgl. ebd.).

Beim gegenseitigen Kennenlernen spielen der erste persönliche Eindruck, das Äußere, die Stimme und andere Faktoren eine wesentliche Rolle, wobei dem Coach eine besondere Verantwortung zukommt, mit Vorannahmen zur eigenen Person und zur eigenen Arbeit sowie den ersten Eindrücken von der Klientin bzw. vom Klient bewusst und sehr vorsichtig umzugehen (vgl. Mautsch a.a.O., S. 39, Müller 2013, S. 40). Zusätzlich gilt für den Beginn ganz besonders, was für den gesamten Coachingprozess von großer Wichtigkeit ist: Die äußeren, die Atmosphäre bestimmenden Bedingungen, müssen angemessen, stimmig und angenehm sein. Dazu gehören unter anderem die Einrichtung und die allgemeine Gestaltung des Raums in dem das Coaching stattfindet, die Temperatur, die Lichtverhältnisse, die Position von Coach und Klientin bzw. Klient im Raum und zueinander, die Versorgung mit Trinken sowie Ruhe und Störungsfreiheit (vgl. Mautsch a.a.O., S. 37).

Der formale Rahmen (Auftrag, Kontrakt) und die Regeln (z.B. Vertraulichkeit) müssen in der Phase des Come together kommuniziert bzw. vereinbart werden.

Zum Kennenlernen der Personen, des Rahmens und der Regeln des Coachings kann auch ein Kennenlern-Abend bzw. ein Einführungs-Workshop dienen (vgl. Schwarz-Schilling 2013, S. 75 – 80).

Um die skizzierten Ziele der Phase des Come together zu erreichen, werden direkte Fragen, vor allem „Warum-Fragen“ als eher ungeeignet beschrieben, da sie bei Klientinnen bzw. Klienten u.U. konfrontativ (weiter) wirken. Vielmehr bewährt sich vor allem zu Beginn eines Beratungsprozesses ein assoziativer Fragestil, der die Gesprächssituation nicht unnötig einengt, sondern anregt und weitet. Zusammenfassend lässt sich festhalten: „Das Ziel dieses Coaching-Tools [gemeint ist „Kennenlernen und Kontakt“; Anmerk. d. Verf.] ist bereits bei der ersten Begegnung einen Austausch von positiven Gefühlen und Empfindungen herzustellen und zu erleben, der eine gemeinsame, erfolgreiche Arbeit möglich macht. Dieser Kontakt, erst oberflächlich, während des späteren Coaching-Prozesses oft intensiver und tiefer, ist die unbedingte Voraussetzung für eine erfolgreiche und befriedigende Beratung.“ (Mautsch 2013, S. 36)

### **Orientation**

In der Orientation-Phase wird das Kennenlernen zwischen Coach und Klientin bzw. Klient vertieft, um die Beziehung für den weiteren Prozess tragfähiger zu machen. Es erfolgt außerdem eine erste Annäherung an das Anliegen der Klientin bzw. des Klienten. Dies kann z.B. durch die Erhebung des Referenzrahmens zum Anliegen (vgl. Schwertl 2013, S. 83 – 87), durch die Anwendung einer speziellen Methodik zur Öffnung der anliegenbezogenen Innenwelt der Klientin bzw. des Klienten (vgl. Dietz und Dietz 2013, S. 88 – 93) oder mithilfe von Visualisierungs- und handlungsorientierten Methoden geschehen (vgl. Kohlhaas 2012, S. 82 – 88, Neumann 2013, S. 99 – 102). In der Orientation-Phase wird außerdem das weitere Vorgehen vereinbart (vgl. Rauen 2013, S. 23).

### **Analysis**

Inhalt der Analysis-Phase ist die nähere Diagnose des Anliegens der Klientin bzw. des Klienten sowie des Umfelds. Auf Grundlage der in den ersten beiden Phasen gewachsenen Beratungsbeziehung macht der Coach sich mit dem Anliegen vertraut, und unterstützt die Klientin bzw. den Klient etwaige Zusammenhänge zu öffnen und darstellen und weitere, evt. „hinter“ dem Hauptanliegen liegende Anliegen herausfinden zu können (vgl. ebd.). Je nach Anliegen und zur Verfügung stehender Zeit wendet ein Coach in der Analysis-Phase verschiedene Tools an. Für Perspektiv- und Karriereklärungen stehen z.B. mit dem Kompetenzcheck (vgl. Landwehr 2013, S. 143 – 148), und dem

Arbeitspanorama (vgl. Schreyögg 2012, S. 152 – 155) andere Vorgehen zur Wahl, als für die detaillierte Erfassung von Aufgaben und deren Priorisierung z.B. mithilfe der Stärkenorientierten Aufgabenstrukturierung (vgl. Hoffmann-Demsing 2012, S. 156 – 160). Handelt es sich beim Anliegen um das Verflüssigen festgefahrener Prozesse in einer Organisation, werden diese und ihre Begleitumstände mithilfe anderer Tools wie z.B. der „Spurensicherung“ diagnostiziert (vgl. Gasche 2013, S. 164 – 172), als bevorstehende diffizile Gespräche oder Verhandlungen (vgl. Wittenborn 2012, S. 147 – 151). Weitere Anliegen von Klientinnen und Klienten, die in der Analysis-Phase genauer erfasst und beschrieben werden, können Rollenklärungen, Erwartungs-, Kompetenz- sowie Entscheidungs- und Motivationsfragen, Team- und organisationale Konflikte sein (vgl. Rauen 2012, S. 126 – 127 u. 2013, S. 142).

### **Change**

Die Change-Phase wird häufig als entscheidende Phase im Coachingprozess betrachtet. Weil jedoch alle Phasen als aufeinander aufbauende und in Wechselbeziehung zueinander stehende Wirkeinheit gesehen und praktiziert werden müssen, erfährt die Change-Phase ohne die anderen Phasen keine erfolgreiche Umsetzung. So beginnen Veränderungen in aller Regel bereits in der ersten Einheit eines Coachingprozesses, in den meisten Fällen sogar schon im Vorfeld, nämlich mit dem Entschluss der Klientin bzw. des Klienten, ein Coaching in Anspruch zu nehmen. Die Tools in der Change-Phase initiieren, unterstützen und beschleunigen Veränderungen, die in dieser Phase besonders in den Focus genommen und im Verhältnis zum Anliegen sichtbar gemacht werden (vgl. Rauen 2013, S. 24). Als Themen und Ergebnisse können unter anderem im Mittelpunkt stehen:

- Die Wahrnehmung der eigenen Ressourcen und im Weiteren die nachhaltige Nutzung dieser Ressourcen (vgl. Odendahl 2012, S. 259 - 263).
- Das Einnehmen neuer Perspektiven im Hinblick auf Probleme und Lösungen (Schmid 2013, S. 238 – 243) sowie die Entwicklung von Lösungsideen und alternativen Handlungsmodellen (vgl. Eilles-Matthiesen 2013, S. 217 – 221, Schröder 2012, S. 238 - 241).
- Das Setzen von Entwicklungs- und Veränderungsimpulsen (vgl. Menne 2012, S. 254 - 258).
- Der Entwurf und die Umsetzung von Strategien im kommunikativen Verhalten (vgl. Schirmer-Rusch 2012, S. 249 – 253), die Klärung von Beziehungen (vgl. Migge 2013, S. 244 – 249), und die Bearbeitung von Konflikten (vgl. Neumann-Wirsig 2013, S. 253 – 256).

- Die optimale und selbstkongruente Umsetzung von Entscheidungen (vgl. Sutrich 2012, S. 264 – 271, Rheinberger 2012, S. 272 - 277).
- Die Feststellung eines angemessenen Zeitpunkts und des Inhalts von Entwicklungsschritten im Rahmen der Persönlichkeitsentwicklung (vgl. Fromm 2013, S. 211 - 216).
- Die differenzierte Vorbereitung auf eine herausfordernde Situation (Dehner 2013, S. 228 – 232).

### **Harbour**

In der Harbour-Phase stehen die Zielerreichung und der Abschluss des Coachingprozesses im Mittelpunkt. In aller Regel wird dabei ein Abgleich des ursprünglichen Ziels mit dem Ergebnis des Coachings vorgenommen (Hinrichsen 2013, S. 291 - 301). Dabei kann das Coaching im Hinblick auf den Nutzen aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden (Hagen 2013, S. 313 – 315), Fortschritte können anhand von Visualisierungen reflektiert und bewertet werden (Szabo 2013, S. 316 – 322) und Coach und Klientin bzw. Klient können mithilfe verschiedener Tools quantitative sowie qualitative Ergebnisaspekte darstellen (Dembowski 2013, S. 323 - 327). In der Abschlussphase kann auch eine Bilanzierung der förderlichen und hinderlichen Kräfte im Veränderungsprozess erstellt werden (Pauly 2012, S. 301 - 307).

In der Harbour-Phase wird die Klientin bzw. der Klient außerdem unterstützt, Strategien und Vorgehen für die langfristige Umsetzung von gefundenen Lösungsansätzen zu entwickeln und initiierte Veränderungen und Entwicklungen nachhaltig zu sichern. (Meier 2012, S. 294 - 297). Auch für die Person der Klientin bzw. des Klienten selbst soll eine Stabilisierung in der Veränderungssituation erreicht werden (Häck 2013, S. 290 - 301).

Last but not least bietet die Harbour-Phase auch für den Coach eine ertragreiche Möglichkeit für die Reflexion seiner Arbeit, z.B. im Hinblick auf die Ablaufplanung und die angewandten Interventionen (vgl. Rauen 2013, S. 24).

Um ausgehend von den allgemeinen Ausführungen zum Coaching eine Heranführung an den Gegenstand der Arbeit, dem studienbegleitenden Coaching im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie zu erreichen, wird in den folgenden Kapiteln ein Blick auf Aspekte und Spezifika des Coachings von Gruppen und des Coachings für Studierende geworfen.

## 2.2 Besonderheiten von Gruppencoaching

In diesem Kapitel wird einerseits auf erweiterte Chancen und Möglichkeiten und andererseits auf mögliche Nachteile eingegangen, die Coaching im Kontext Gruppe beinhalten kann.

Coaching im Gruppenkontext wird i.d.R. von sich davor nicht bekannten Personen in Anspruch genommen, deren berufliche Aufgaben vergleichbar sind, bzw. die ähnliche Aufgaben zu bewältigen haben, ohne dass sie diese Aufgaben zusammen bearbeiten (hier manifestiert sich der Unterschied zum Teamcoaching). Der grobe Zielrahmen der Beratung ist dabei für alle Gruppenmitglieder offensichtlich (vgl. Kühl 2008, S.70).

Vorab jedoch muss – in sehr komprimierter Form – geklärt werden, was eine Gruppe ausmacht. Weitestgehend unbestritten ist, dass Gruppen auf der Grundlage von Interaktion existieren, und sich in ihnen auf der Basis von Beziehungen ein (häufig qualitativ unterschiedlich wahrgenommenes) Gefühl der Zusammengehörigkeit zwischen den Mitgliedern entwickelt. Zwangsläufig ergibt sich daraus eine Abgrenzung von der Umwelt, die sich durch die Ausbildung verschiedener, häufig nicht explizit vereinbarter Gruppennormen und gruppenbezogener Codes (z.B. Sprache, Kleidung etc.) manifestiert (vgl. Kühl a.a.O., S. 71 - 72). Die Existenz von einfachen und komplexen Strukturierungsverhältnissen, wie Anzahl der Gruppenmitglieder, Rollen-, Macht- und Hierarchiekonstellationen, sind weitere Merkmale von Gruppen.

Eberhard Stahl spricht in der von ihm verfassten, 2012 in dritter Auflage erschienen grundlegenden Monografie „Dynamik in Gruppen“, von Triebkräften (die Gesamtheit grundsätzlich vorhandener Ziele einzelner Gruppenmitglieder und die Gesamtheit der gemeinsamen Ziele einer Gruppe), die in ständiger Bewegung und miteinander verbunden, ein Geflecht von Beziehungsdynamiken in einer Gruppen entstehen lassen. Die Pole, zwischen denen sich dieses ständige evaluative gruppenspezifische Geschehen abspielt, sind, so Stahl, auf der einen Seite Chaos, und auf der anderen Seite Selbstorganisation (vgl. Stahl 2012, S. 27 - 42).

Aussagen zur Praxis der Beratung von Gruppen basieren unter anderem auf diesen oder ähnlichen Rahmentheorien zu Gruppen, auf darauf aufbauenden Konzepten verschiedener Schulen der Gruppendynamik, auf der Gruppentherapie, und auf der entsprechenden Forschung seit etwas Mitte der 1950-er Jahre (vgl. Kühl 2008, S. 70 – 71). Im Weiteren sind kulturanthropologische Hintergründe von Belang. So ermöglicht die geschwundene ordnungsrelevante Funktion von Gruppe in unserer heutigen modernen Welt (die mit einem parallelen Bedeutungszuwachs von Organisationen einhergeht) für Menschen, die aktuell dennoch Erfahrungen in Gruppen machen, besondere und

überraschende Eindrücke. Diese Eindrücke wiederum beinhalten durch ihre Nicht-Alltäglichkeit einen erheblichen Lernwert (vgl. Kühl a.a.O., S. 73 - 74).

Die durch die oben beschriebenen Strukturierungsverhältnisse und Triebkräfte ständig in Form von u.a. Rollenzuweisungen, Zielabgleichen, Rivalitäten und Annäherungen florierende Dynamik, kann also auf dem benannten kulturanthropologischen Hintergrund zur Ausgangsbasis für Lernerfahrungen in Gruppen werden (vgl. Rückle 2005, S. 187). Gruppenleiterinnen bzw. Gruppenleiter - also auch Coachs, die Gruppen coachen - können durch gezielte Methodik und Steuerung des Gruppenprozesses diese Lernerfahrungen für einzelne oder mehrere Teilnehmende der Gruppe initiieren, forcieren und begleiten.

Das Coaching von Gruppen erfordert vom Coach besonderes Geschick und zusätzliche Kompetenzen, um es nutzbringend für die einzelnen Gruppenmitglieder umsetzen zu können. So sollte er über ein ausgeprägtes Verständnis der hier nur sehr knapp skizzierten gruppenspezifischen Prozesse verfügen. Coachs sind im Rahmen von Gruppen nicht nur vielfältigeren Erwartungen ausgesetzt, sondern ihre Arbeit ist durch die benannten gruppenspezifischen Aspekte i.d.R. auch komplexer und ggf. komplizierter (vgl. Rauen 2008, S. 39).

Grundvoraussetzungen für die Umsetzung der genannten besonderen Möglichkeiten des Gruppencoachings sind eine angemessene Gruppengröße sowie die Schaffung einer Atmosphäre, in der alle Teilnehmenden sich aufgerufen und unterstützt fühlen, sich und ihre Anliegen einzubringen. Eine Gruppengröße von mehr als zwölf bis maximal fünfzehn Teilnehmenden, wird als ungünstig und potentiell überfordernd für den Coach beschrieben (vgl. Rauen 2008, S. 38).

Gruppencoaching zeichnet sich grundsätzlich durch die Möglichkeit der Nutzung von Wahrnehmungen, Erfahrungen und Bedeutungskonstruktionen aller Gruppenmitglieder aus. Dies ist im weiteren Prozess förderlich für das Erheben von Ressourcen, und die Entdeckung von Lösungen sowie die mögliche Aktivierung von Synergieeffekten (vgl. Rauen 2008, S. 38, Kühl 2008, S. 75). Die Gruppe kann persönliche Lernprozesse initiieren, beschleunigen und Gruppenmitglieder unterstützen, diese zuzulassen. Klientinnen bzw. Klienten können im Rahmen von Gruppencoaching eigene Problembereiche überhaupt, oder auf eine neue Art und Weise reflektieren, und sich im geschützten Rahmen damit auseinandersetzen, u.a. weil sie diese Problembereiche bei anderen in der Gruppe (ähnlich) wahrnehmen. Zusätzlich können Verhaltensweisen und Interaktionsmuster aus dem beruflichen Kontext von Gruppenmitgliedern im Coaching gespiegelt, und so sichtbar gemacht und bearbeitet werden. Auch das Einnehmen einer offenen Haltung, das Geben und Nehmen von konstruktivem Feedback und die

Einbeziehung von Interessen anderer Menschen, kann im Rahmen von Gruppenberatungs-Settings erfolgreich eingeübt werden (vgl. Rückle 2005, S. 188, Rauen 2008, S. 39).

Zum Gruppencoaching wird andererseits kritisch angemerkt, dass es im Prinzip ein Einzelcoaching unter Zeugen sei, und keine eigenständiges Beratungssetting darstelle, weil unterscheidende Merkmale von anderen gruppenbezogenen Beratungs- und Arbeitsformen wie Gruppentraining und Teamsupervision kaum auszumachen seien (vgl. Rauen 2008, S. 40). Im Weiteren wird eingewandt, dass sich die Konstellation Gruppe erschwerend auf den Beratungsprozess auswirken könne, weil Klientinnen bzw. Klienten in diesem Rahmen für die notwendige intensive Beziehungsgestaltung vom Coach schwerer zu erreichen, oder durch die Anwesenheit anderer Menschen verunsichert, weniger offen und gehemmt seien.

Der erfahrene Coach und Hochschullehrer Horst Rückle betont, dass es sinnvoll und erforderlich sein kann, dass bestimmte Fragestellungen und Themen eines Gruppenmitglieds in einem Einzelcoaching-Prozess (weiter) bearbeitet werden (vgl. Rückle 2005, S. 188).

### **2.3 Coaching für Studierende**

Das Bewusstsein für die Relevanz von Beratung im Bereich der Hochschulbildung wurde im Band „Consulting, Coaching, Supervision, Eine Einführung in Formate und Verfahren hochschuldidaktischer Beratung“ von den Herausgebenden Prof. Dr. Johannes Wildt, Dr. Birgit Szczyrba und der Supervisorin Beatrix Wildt 2006 als steigend beschrieben (Wildt Szczyrba, Wildt 2006, S. 5). Parallel wurde und wird im Rahmen verschiedener Erhebungen ein stetig steigender Bedarf an Beratung für Studierende festgestellt (vgl. Peischer 2010, S. 30).

Um die Entwicklung differenzierter betrachten zu können, nimmt Johannes Wildt eine Unterscheidung von professionellen und semiprofessionellen hochschulbezogenen Beratungsformaten und –verfahren vor. Zu den professionellen Formaten und Verfahren zählen

- Counseling: Alle Beratungsformate und -verfahren, in denen Professionelle Beratung ausüben, wie z.B. die allgemeine Studienberatung (mit verschiedenen Schwerpunkten) oder der Career-Service
- Supervision (z.B. zur Reflexion studienintegrierter Praktika)
- Coaching bzw. Coachingprogramme

während

- Mentoring
- Tutorien
- Intervisionsgruppen

und

- Peer-Consulting

zu den semiprofessionellen Verfahren zählen.

(vgl. Wildt 2006, S. 35)

Für die zielgerichtete und erfolgreiche Beratung von Studierenden (wie auch für andere im Fokus der Beratung liegende Hochschulangehörige) sind unterschiedliche und ausdifferenzierte methodische und didaktische Konzepte erforderlich, die die Verschiedenartigkeit der Beratungsanlässe, die individuellen Lebenswelten und die jeweilige studienbezogene Situation angemessen berücksichtigen. In mehreren Artikeln der „Zeitschrift für Beratung und Studium“ (ZBS) wird außerdem festgehalten, dass sich die Anforderungen an Beratung für Studierende durch die erheblichen Veränderungen im Rahmen des 1999 verabschiedeten, und in den Folgejahren umgesetzten Bologna-Prozesses zur Schaffung eines einheitlichen europäischen Hochschulrahmens bis 2010, sowie durch die teilweise damit zusammenhängenden Umwälzungen auf den nationalen und internationalen Arbeitsmärkten für Akademikerinnen und Akademiker verändert haben, und verändern werden (vgl. u.a. Rott 2007, S. 31 – 36, Sixt, Weber 2007, S. 7).

Coaching als ein spezielles Format der professionellen Beratung wird an Hochschulen häufig im Rahmen zeitlich begrenzter Programme angewandt, die auf bestimmte Personengruppen oder (Studien)situationen ausgerichtet sind. Ziel ist in der Regel eine ressourcenaktivierende und erfolgssichernde Unterstützung, die im Hinblick auf

- das Geschlecht und / oder die familiäre Stellung von Hochschulangehörigen (vgl. Valett 2007)
- eine Studienrichtung und / oder einen Studienabschluss (vgl. Peischer 2010, S. 46 - 47) bzw. die Erlangung eines akademischen Grades und der erfolgreichen Fertigstellung dafür erforderlicher Arbeiten z.B. Promotion (Szczyrba, Wildt, Wildt 2006, S. 117 – 129, Peischer 2010, S. 49 - 50)
- den Einstieg und die professionelle Ausübung einer wissenschaftliche Tätigkeit

- eine Kombinationen davon (z.B. Coaching für Wissenschaftlerinnen (vgl. Klinkhammer 2004), Diplomarbeitcoaching für Frauen (vgl. Peischer 2010, S. 48 - 49))  
oder seltener
- die psychische Stabilisierung von Studierenden (vgl. Peischer 2010, S. 48)

spezifiziert ist.

Das studienbegleitende Coaching im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie kann mit diesem skizzierten Coaching an Hochschulen kaum verglichen werden. Es weist durch die grundsätzliche Einbindung in das Studium einen fortwährenden Bezug zu den Studieninhalten der Studienmodule auf, soll vor allem im Hinblick auf die Ausübung von Leitungsfunktionen qualifizierende, persönlichkeitsbildende und kompetenzerweiternde Funktionen erfüllen, und ist während des gesamten Studiums fester Bestandteil für alle Studierenden. Diese Rahmenbedingungen und Zielstellungen werden bis heute - ggf. leicht modifiziert - umgesetzt, und machen die Besonderheiten im Vergleich zu den üblichen Formen von studienbezogener Beratung aus. Für detailliertere Ausführungen zum studienbegleitenden Coaching im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie möchte ich auf Kapitel 3.1 verweisen, das sich an das folgende Kapitel mit der Darstellung der Entwicklung des Studiengangs anschließt.

### **3 Der Fernstudiengang Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule Berlin in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie**

Im November und Dezember 1997 fanden erste Treffen von Vertreterinnen und Vertretern von Hochschulen und der Paritätischen Bundesakademie gGmbH statt, um über ein Projekt Fernstudiengang Sozialmanagement / Öffentliches Dienstleistungsmanagement als Aufbaustudium zu beraten. Eingeladen hatte die Fernstudienagentur des Fachhochschul-Fernstudienverbundes der Länder Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen (FVL). Bei diesen Projektberatungs-Treffen wurde übereinstimmend sowohl Bedarf als auch Nachfrage im Hinblick auf derartige Studienangebote festgestellt. Außerdem wurden mit Blick auf die eventuelle Vergabe eines internationalen Masterabschlusses, und die Realisierung des Studienangebots als zertifizierte Weiterbildung, die Weichen für eine modulare Studienstruktur gestellt. Das Studium sollte als fünfsemestriges sogenanntes Y-Modell aufgebaut sein, und im Weiteren, je nach Interesse der Fachhochschulen, ggf. auf ein Finger-Modell erweiterbar sein. Die Überlegungen zum Y-Modell beinhalteten ein gemeinsames Grundstudium und anschließend zwei (Öffentliches Dienstleistungsmanagement und Sozialmanagement) – beim Finger-Modell zusätzliche – aufbauende, anwendungs- und praxisorientierte Hauptstudiengänge mit entsprechenden Abschlüssen. Im Weiteren wurde ein Antrag auf Förderung des Projekts bei der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) sowie die Einrichtung einer Projekt-Vorbereitungsgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern aller interessierten, auch außerhalb der FVL-Bundesländer sich befindlichen Fachhochschulen, beschlossen (vgl. Fernstudienagentur der FVL 1997\_001 u. 1997\_002).

Im Februar 1998 konstituierte sich der „Fachausschuss Aufbaustudium Sozialmanagement / Aufbaustudium Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium“ mit seiner ersten Sitzung unter Beteiligung von Vertreterinnen und Vertretern von sechzehn Fachhochschulen verschiedener Fachbereiche (Wirtschaftswissenschaften, Sozial- und Gesundheitswesen, Wirtschaft und Recht) und der Paritätischen Bundesakademie (vgl. Fachausschuss 1998\_01, S. 1). In dieser und den folgenden Sitzungen des Fachausschusses wurden zunächst grundsätzliche Zielvorgaben für das Aufbaustudium erarbeitet und die Inhalte des gemeinsamen Basisstudiums für die beiden Studiengänge Sozialmanagement und Öffentliches Dienstleistungsmanagement beschlossen (vgl. Fachausschuss 1998\_01, \_02 und \_03). Der Fachausschuss arbeitete in dieser Form unter dem Dach des FVL und ab März / April 2004 unter der Serviceagentur der Nachfolge-Institution „Hochschulverband Distance

Learning“ (HDL) bis in die erste Hälfte des Jahres 2005 (vgl. Fachausschuss 2004\_35, S. 5) an nachstehenden Aufgaben und Themenstellungen. Im Weiteren wurden diese Themen im Rahmen eines Arbeitskreises „Standards für Studiengänge Sozialmanagement“ der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement / Sozialwirtschaft (vgl. Fachausschuss 2005\_37, S. 3 - 5) beraten:

- Entwurf, Abstimmung, Verabschiedung und ständige Überprüfung der Curricula zu beiden Studiengängen
- Finanzierung der Vorbereitung und Durchführung der Studiengänge und im Weiteren von Akkreditierungsverfahren sowie Evaluationsprojekten
- Zusammenstellung, Aufbau und Inhalt von Studienmaterialien, insbesondere Studienbriefen und Internetseminaren, Beauftragungen für Autorenschaften für Studienbriefe und die internetbasierte Lehre
- Regelungen zu Zulassungsvoraussetzungen und Teilnahmegebühren für die Studiengänge
- Austausch zu Studien- und Prüfungsordnungen sowie zu den akademischen Abschlüssen für beide Studiengänge
- Konzeptionierung, Planung und Umsetzung bundesweiter, teilweise auch internationaler wissenschaftlicher und finanzieller Kooperationen und Vernetzungen
- Integration der Studiengänge in die seit der Umsetzung des Bologna-Prozess europaweit angepassten Studien- und Prüfungsstrukturen sowie Abschlussmöglichkeiten
- Marketingstrategien zu den Studiengängen sowie Austausch zu Angebot und Nachfrage (Marktlage) hinsichtlich vergleichbarer Studiengänge im deutschsprachigen Raum
- Fragen zur Anwerbung von an den Studiengängen interessierten Personen und zum Bewerbungsverfahren
- Interne und externe Evaluation zu beiden Studiengängen

Im Mai 1999 wurde im Fachausschuss bekannt gegeben, dass die Alice Salomon Hochschule Berlin mit der Paritätischen Bundesakademie über die Durchführung der Präsenzveranstaltungen durch die Akademie verhandelt (vgl. Fachausschuss 1999\_10, S. 1). Doch bevor der Fernstudiengang Sozialmanagement in Berlin mit dem ersten Durchgang im Wintersemester am 5. Oktober 2000 beginnen konnte, mussten u.a. Probleme mit der Anerkennung der Prüfungsordnung für den vorgesehenen akademischen Grad Master of Socialwork / Socialmanagement durch die zuständige

Senatsverwaltung für Wissenschaft des Landes Berlin geklärt werden (vgl. u.a. Fachausschuss 1998\_14, S. 2, 1999\_12, S. 2 u. 2000\_21, S. 6).

In der 35. Sitzung des Fachausschusses wurde mitgeteilt, dass im März 2004 die ersten Absolventinnen und Absolventen des Fernstudiengangs in Berlin mit dem Master of Socialwork / Socialmanagement abgeschlossen haben (vgl. Fachausschuss 2004\_35, S. 4), und, dass der Studiengang durch die Akkreditierungsagentur für Studiengänge im Bereich Heilpädagogik, Pflege, Gesundheit und Soziale Arbeit (AHPGS) erfolgreich, und für den Zugang zum höheren Dienst akkreditiert wurde (vgl. ebd.). Im September 2004 gab die ASH bekannt, dass sie neben der Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie zusätzlich mit der AWO-Bundesakademie kooperiert (vgl. Fachausschuss 2004\_36, S. 2).

Während noch im Jahr 2003 berichtet wurde, dass es im deutschsprachigen Raum ca. neunzig verschiedene Weiterbildungsangebote im Bereich Sozialmanagement gab (vgl. Fachausschuss 2003\_32, S. 3), stellte Prof. Dr. Boeßenecker im Dezember 2005 erste Ergebnisse einer Studie des von ihm geleiteten Forschungsschwerpunkts Wohlfahrtsverbände / Sozialwirtschaft der FH Düsseldorf vor, die belegen, dass die Anzahl der Angebote im Bereich Sozialmanagement / Sozialwirtschaft sinkt, und dass Studiengänge verschwunden sind (vgl. Fachausschuss 2005\_39, S. 2). Ungeachtet der wechselnden Marktlage in den vergangenen zehn Jahren erfreute sich der Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie und der AWO-Bundesakademie ständig steigender Beliebtheit, so begannen im Wintersemester 2005 bereits fünfzig Studierende in zwei Kursen, und seit ca. 2010 hat sich die Anzahl der Studienanfängerinnen und -anfänger bei ca. neunzig eingepegelt. Der Studienbetrieb des im Jahren 2008 reakkreditierten, und planmäßig im Oktober 2013 zur erneuten Reakkreditierung vorgesehenen Studiengangs (vgl. Studienzentrum der Sozialwirtschaft 2013, S. 1) wird in vier Gruppen à zwanzig bis fünfundzwanzig Studierenden durchgeführt.

Zusätzlich besteht seit einigen Jahren ein mit der ASH und der Paritätischen Bundesakademie verzahnter Studienbetrieb mit Kooperationspartnern, so die Paritätischen Akademien Süd und Thüringen in Heidelberg und Neudietendorf. Im Weiteren wurde im Jahr 2011 in Kooperation mit der Hochschule Esslingen ein regional zugeschnittener weiterbildender Studiengang begonnen, mit dessen Abschluss der Titel M.A. in Sozialwirtschaft erlangt werden kann (vgl. Studienzentrum der Sozialwirtschaft 2013a).

Während in den ersten Jahren – ähnlich wie an anderen Hochschulen bzw. Weiterbildungs-Institutionen die den Studiengang anboten und durchführten - ein erfolgreiches Hochschulstudium, dreijährige Berufserfahrung plus Leitungstätigkeit oder

mindestens Vorbereitung auf eine solche Tätigkeit als Zulassungsvoraussetzung für das Studium galt, richtet sich das Studienangebot der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie inzwischen laut Informationsbroschüre an Interessierte mit einem ersten Hochschulabschluss, die über eine mindestens einjährige Berufstätigkeit nach dem Abschluss ihres Studium verfügen sollen (vgl. Studienzentrum der Sozialwirtschaft 2013, S. 14).

Ziel des Fernstudiengangs ist es unverändert, die Studierenden persönlich und fachlich zu befähigen, soziale Einrichtungen unter Berücksichtigung der Interessen von Klientinnen und Klienten sowie der gesellschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen auf Basis von wissenschaftlich abgesichertem Wissen und Know-how in den Bereichen Betriebswirtschaft, Personal, Organisation, Kommunikation und Qualität verantwortungsbewusst zu entwickeln, zu leiten und zu vertreten (vgl. Studienzentrum der Sozialwirtschaft a.a.O., S. 8 u. 13).

Das Studium Sozialmanagement an der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie wird seit der Aufnahme des Studienbetriebs in der vom Fachausschuss konzeptionierten modularen Studienstruktur, und aktuell in den folgenden neun Modulen durchgeführt:

1. Rahmenbedingungen sozialwirtschaftlicher Prozesse
2. Recht
3. BWL I – Beschaffung, Produktion, Absatz und Rechnungswesen
4. BWL II – Finanzwirtschaft
5. Führen und Leiten
6. Organisation und Management
7. Marketing und Kommunikation
8. BWL III - Qualität, Controlling, Entrepreneurship
9. Masterarbeit und Colloquium

(Studienzentrum der Sozialwirtschaft 2013, S. 6 - 7)

Die Module werden im Rahmen der Umsetzung eines ganzheitlichen Studienkonzepts miteinander verbunden und die Studieninhalte sowohl durch hochschul-, als auch durch in der sozialwirtschaftlichen Praxis erfahrene Dozentinnen und Dozenten vermittelt. In fünf Studiensemestern sind insgesamt 90 Creditpoints zu erreichen, das entspricht aktuell einem Workload von 2.475 Stunden. Für ein erfolgreiches Studium sind laut Studien- und Prüfungsordnung in vier Semestern sowohl Präsenzpfllichten und Arbeiten im Zusammenhang mit der internetbasierten Lehre und Kommunikation, als auch studienbegleitende Prüfungsleistungen, und in einem weiteren Semester die

Abschlussarbeit (Masterthesis) samt Kolloquium zu absolvieren. Es wird vorausgesetzt, dass sich die Studierenden im Rahmen des Selbststudiums eigenständig mit den Studienbriefen und mit relevanter Fachliteratur auseinandersetzen (vgl. Studienzentrum der Sozialwirtschaft a.a.O., S. 5 – 7 u. 9, außerdem Rektorin der Fachhochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik „Alice Salomon“ 2004 u. 2004a).

Der ständig evaluierte Studiengang zeichnet sich durch einen starken Praxisbezug und den Anschluss an die internationale, insbesondere europäische Forschung auf dem Gebiet der Sozialwirtschaft aus.

Die Studiengebühren für das gesamte Studium betragen derzeit knapp 8.100€, die sich auf Antrag auf bis zu vierzig Raten und somit über die vorgesehene Gesamtdauer des Studiums hinaus aufteilen lassen (vgl. Studienzentrum der Sozialwirtschaft 2013, S. 14).

Als Besonderheiten des Studiengangs können u.a. die konsequente Praxis einer zeitgemäßen internetbasierten Lehre und Kommunikation, die sehr individuelle Betreuung der Studierenden und das im folgenden Kapitel beschriebene studienbegleitende Coaching gelten, dem sich diese Arbeit widmet (vgl. Studienzentrum der Sozialwirtschaft a.a.O., S. 3).

### **3.1 Das studienbegleitende Coaching im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie**

Der Fernstudiengang Sozialmanagement soll mit Coaching oder Supervision ein Element der Praxisreflexion enthalten – darüber bestand bereits beim ersten Treffen zur Projektberatung zu diesem Studiengang im November 1997 Einigkeit unter den anwesenden Teilnehmerinnen und Teilnehmern (vgl. Fernstudienagentur der FVL 1997\_001, Anhang).

Im April 1998 traf der Fachausschuss noch keine endgültige Festlegung zum Umfang, zur Form, und zum Zeitpunkt des Coachings im Studiengang. Als Überlegung wurden fünfzehn Stunden jeweils am Ende des Semesters in stabilen Gruppen à maximal fünfzehn Teilnehmende benannt. Die Rahmenbedingungen und der Umfang des Coachings sollten durch den Fachausschuss festgelegt werden, während die Entscheidung über die konkrete Ausgestaltung bei den jeweiligen Hochschulen, die die Studiengänge durchführen, verbleiben sollte (vgl. Fachausschuss 1998\_03, S. 2).

Auffallend ist, dass das studienbegleitende Coaching bei der Konzeptionierung des Fernstudiengangs im Laufe des Jahres 1998 mehrfach in einem Zug mit der Erlernung

bzw. des Trainings von Präsentation, Rhetorik, Gesprächsführung und Moderation genannt wird (vgl. Fachausschuss 1998\_05, S. 3, 1998\_06, S. 1 u. 1998\_07, S. 1). In der Fachausschuss-Sitzung vom Mai 1999 wurde jedoch die Trennung des Coachings von anderen Inhalten der Präsenzphasen wie Moderation, Präsentation und Gesprächsführung festgehalten (vgl. Fachausschuss 1999\_10, S. 4).

Zum Umfang des Coachings wurde in der Sitzung vom August 1999 ein Tag je dreitägigem Präsenzblock angegeben, das bedeutete drei bis vier Tage je Semester (vgl. Fachausschuss 1999\_12, S. 4), vorgeschlagen wurde aber auch ein geringerer Umfang (vgl. Fachausschuss 1999\_14, S. 2).

Übereinstimmung wurde im Fachausschuss dahingehend erzielt, dass das Coaching von den Studierenden als sogenannte Prüfungsvorleistung (PVL), also unzensiert und beliebig oft wiederholbar, geleistet werden muss, die Teilnahme aber eine Voraussetzung für die Zulassung zur Abschlussarbeit (Masterthesis) ist (vgl. Fachausschuss 1998\_07, S. 1, 1999\_14, S. 4, 1999\_15, S. 5 u. 1999\_16, S. 4).

Zur Relevanz und zum Inhalt, die mit der Praxisreflexion (also dem Coaching) verbunden wurden, möchte ich folgende wesentliche Aussage zitieren: „Vom Fachausschuss wird darauf hingewiesen, dass für die zu erarbeitenden Studiengänge (...) und die Praxisreflexion eine herausragende Rolle spielen werden. Dabei sollen vorrangig die Probleme in den Einrichtungen der Teilnehmer besprochen, theoretisch aufbereitet und möglichst mit Handlungsrichtlinien begleitet der Bearbeitung durch den Studierenden zugeführt werden.“ (Fachausschuss 1998\_07, S. 2). Auch in der Fachausschuss-Sitzung vom Mai 1999 wurde die innovative Qualität vor allem der Präsenzphasen des projektierten Fernstudiengangs betont, die sich entfaltet, „indem in ihnen soziale und Handlungskompetenzen (Rhetorik/ Moderation/ Präsentation/ Coaching) vermittelt und geübt werden sollen/ müssen, die auf anderem Wege nicht erlernbar sind. Hierbei handelt es sich um ein innovatives und unverzichtbares Element des Projektes.“ (Fachausschuss 1999\_10, S. 8 – 9)

Da für die Umsetzung dieser Elemente an den beteiligten Hochschulen offenbar nicht ausreichend personelle Ressourcen zur Verfügung standen, so wurde festgehalten, müssten diese Kooperationen mit Weiterbildungsträgern realisieren, bzw. als Lehrkräfte geeignete Praktikerinnen und Praktiker finden, anwerben und einsetzen (vgl. Fachausschuss 1999\_10, S. 8 – 9 und 1999\_11, S. 2). Zur Auswahl und zur erforderlichen Qualifikation der im Studiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie tätigen Coachs liegen mir leider keine aktuellen Informationen vor.

Im Mai 2000 wurde im Fachausschuss von nicht näher bezeichneter Kritik der Studierenden des ersten Studiendurchgangs an der HS Mittweida / Roßwein am Coaching berichtet, während Dozentinnen und Dozenten betonten, dass uneffektive Studieneinheiten inklusive Coaching auf ein nicht ordnungsgemäßes Selbststudium der Studierenden zurückzuführen seien (vgl. Fachausschuss 2000\_19, S. 4 – 5). Ein Jahr später waren zwei Studierende des Fernstudiengangs ÖDM der TFH Wildau in Kooperation mit der FHVR Berlin, aus dem sich Studierende mit Kritik und Anregungen an den Fachausschuss gewandt haben, dort zu Gast. Kritikpunkte waren unter anderem die Inhalte der Coachingeinheiten und die Gruppengröße von bis zu dreißig Teilnehmenden. Zu diesem Punkt wurde vom Fachausschuss festgehalten, dass eine Gruppengröße von mehr als zehn Studierenden in einer Coachinggruppe als problematisch angesehen wird. Die Studierenden regten im Fachausschuss an, die Gestaltung der Coachingeinheiten grundsätzlich an einer höheren Effektivität auszurichten, was mit dem teilweise praktizierten Anschauen und Besprechen von Videofilmen nicht erfüllt wäre. Sie empfahlen dem Fachausschuss abschließend, auch zu diskutieren, ob das Coaching zugunsten anderer Studieninhalte reduziert werden soll (vgl. Fachausschuss 2001\_25, S. 5 – 6).

Auch als Ergebnis der internen Evaluation der bis dato eingerichteten Studiengänge wurde in der Sitzung vom Dezember 2001 festgehalten, dass eine Klärung bezüglich des Umfangs des Coachings in den Studiengängen erforderlich sei, wobei offensichtlich eher die Variante einer Reduzierung, als eine Erhöhung Gegenstand der Überlegungen war. Prof. Dr. Wöhrle, seit Beginn der Konzeptionierung starker Verfechter des Coachings, merkte an, dass dieses vor allem im Hinblick auf die Profilierung und Professionalisierung als Leitende bzw. Leitender in den Studiengängen Sozialmanagement und ÖDM von großer Wichtigkeit ist. Ergänzend teilte er mit, dass Studierende berichteten, sie hätten beim Coaching teilweise größere Lernerfolge verzeichnet, als bei der Lektüre der Studienbriefe. Falls das Coaching im gleichen Umfang Bestandteil der Studiengänge bleiben soll, wurde eine engere Verzahnung mit den Inhalten der jeweiligen Präsenzphase für wichtig erachtet (vgl. Fachausschuss 2001\_28, S. 2), was jedoch im weiteren Verlauf der Sitzung mit der Darstellung positiver Erfahrungen mit einer eher losen Verknüpfung des Coachings zu den Inhalten der Präsenzphasen in Frage gestellt wurde (vgl. Fachausschuss a.a.O., S. 5). Prof. Dr. Wöhrle erläuterte in diesem Zusammenhang, dass das Coaching nach Umstrukturierungen von den Studierenden der FH Mittweida gut genutzt wurde. Die Umstrukturierungen hatten vor allem eine Bündelung von Coachingeinheiten zu umfangreicheren Blöcken zum Inhalt, so dass in den Gruppen an den Themen länger und intensiver zusammengearbeitet werden konnte. Es wurde außerdem darauf hingewiesen, dass mehrtätige Einheiten für die Studierenden bessere

Möglichkeiten bieten, Vertrauen in den Coach und in die Gruppe gewinnen zu können. Zunächst lagen die Coachingtage offenbar grundsätzlich am Ende der Präsenzphasen, was, so wurde im Fachausschuss berichtet, Probleme mit sich brachte: so sei der Grad der Ermüdung der Studierenden an diesen letzten Tagen der Präsenzphasen eher hoch gewesen, und somit die Konzentrationsfähigkeit auf die besprochenen Inhalte geringer. Als weitere strukturelle Änderung wurde im Studiengang an der FH Mittweida zwischenzeitlich zu Beginn des Studiums eine mehrtägige themenbezogene Einheit (z.B. zu Gesprächsführung) eingerichtet, die als Einführung in das Coaching diene. Dies käme vor allem der nicht unerheblichen Anzahl von Studierenden entgegen, die Coaching noch nicht kennen bzw. keine Erfahrung damit haben (vgl. ebd.). Im Weiteren wurde außerdem die Wichtigkeit der Person des Coachs betont – von dieser sei u.a. der Erfolg der Präsenzphase in erheblichem Maße abhängig (vgl. Fachausschuss 2001\_28, S. 2 u. S. 5).

Vom Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie berichtete deren Geschäftsführer Herr Liewald ebenfalls im Dezember 2001 von anfänglichen Schwierigkeiten, vor allem Akzeptanzproblemen, die jedoch – durch nicht näher bezeichnete Maßnahmen – überwunden, und einer Begeisterung für das Coaching gewichen seien (vgl. ebd.)

Als im Juni 2002 im Fachausschuss u.a. eine nicht unerhebliche Anzahl mangelhafter Masterarbeiten von Studierenden der FH Mittweida thematisiert wurde, wurde dazu unter anderem die Überlegung geäußert, die Förderung der Wissenschaftlichkeit sowie die grundständige Vermittlung der Techniken des wissenschaftlichen Arbeitens über die Coachingeinheiten in das Studium zu verankern (vgl. Fachausschuss 2002\_30, S. 3 u. 5).

Im Verlauf der Weiterentwicklung der Fernstudiengänge Sozialmanagement (und des Fernstudiengangs ÖDM) wurden und werden immer wieder größere und kleinere Veränderungen an der Art und Weise und der Organisation des Coachings vorgenommen. So gab es im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie über die Jahre Veränderungen im Setting bezüglich Einzel- oder Gruppencoaching, beim Zeitpunkt des Coachings in den Präsenzphasen sowie variierende inhaltliche und methodische Schwerpunktsetzungen. In der Informationsbroschüre für die im WiSe 2013/14 beginnende XIV. Matrikel wird das studienbegleitende Coaching schließlich folgendermaßen charakterisiert: „Das Coaching umfasst Elemente der Gruppen-Supervision, der kollegialen Beratung sowie der Leitungsberatung. Individuelles Leitungshandeln wird unter Anleitung und Einsatz geeigneter Methoden reflektiert und durch gezieltes Training qualifiziert.“ (Studienzentrum der Sozialwirtschaft 2013, S. 9) Als Ziel wird in der aktuell gültigen Studienordnung die

„Reflexion und Weiterentwicklung des Managementhandelns“ (Rektorin der FH für Sozialarbeit und Sozialpädagogik „Alice Salomon“ 2004, o. Seitenangabe) benannt.

Der vom Fachausschuss zunächst anvisierte Umfang des Coachings von einem Tage je Präsenzphase wird an den Hochschulen und Weiterbildungsinstitutionen unterschiedlich umgesetzt, im Studiengang der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie ist aktuell jeweils ein Tag der acht sechstägigen Präsenzphasen als Gruppencoaching vorgesehen, wobei zwischen Tagen unter der Woche und dem Samstag variiert wurde und wird.

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass das studienbegleitende Coaching der Fernstudiengänge Sozialmanagement und ÖDM in Form und Umfang zwar nicht als Alleinstellungsmerkmal, jedoch als Besonderheit und wesentliches Unterscheidungsmerkmal von anderen Studiengängen (mit und ohne Praxisreflexions-Elementen) gelten kann. (vgl. dazu u.a. Fachausschuss 2001\_28).

#### 4 Das empirische Vorgehen

Für die Grundlagen und die Praxis des forschenden Vorgehens wird hauptsächlich auf das im vergangenen Jahr erschienene Werk „Evaluieren und Forschen für die Soziale Arbeit“ von Michael Stegmann und Jürgen E. Schwab zurückgegriffen. Schwab, Professor an der Katholischen Hochschule Freiburg, Leiter des Zentrums für Sozialisation und Bildung, und Stegmann, Leiter des Referats Berichtswesen und des Forschungsdatenzentrums der Gesetzlichen Rentenversicherung, haben in ihre Ausführungen die Erkenntnisse von renommierten Expertinnen und Experten der sozialwissenschaftlichen Forschungs- und Evaluierungspraxis einfließen lassen.

„In der Sozialwissenschaft wird unter Empirie, abgeleitet vom griechischen Wort *empeiria*: ‚Erfahrung, Erfahrungswissen‘ eine systematische Sammlung von Informationen verstanden, die auf gezielt organisierten Erhebungen beruht.“ (Stegmann, Schwab 2012, S. 11 – 12, Hervorhebungen im Original)

Mit der Erhebung von Informationen im Rahmen von Interviews mit Expertinnen und Experten zur Bearbeitung der Fragestellung enthält die vorliegende Arbeit also einen empirischen Teil. Im Hinblick auf diese Fragestellung, die Subjekte (Studierende, Coach), und die Rahmenbedingungen wurde in Absprache mit dem betreuenden Erstgutachter Herr Liewald bewusst ein qualitatives Forschungsverfahren gewählt (vgl. Stegmann, Schwab 2012, S. 14.)

Im Rahmen der Befragungen wurden explorativ Informationen erhoben, aufbereitet und untersucht. „Der explorierende Ansatz der qualitativen Forschung ist darauf orientiert, die Vielfalt an persönlichen Interpretationen und Einstellungen abzubilden und die individuellen Sinn- Deutungs- und Verstehensmuster der Befragten nachvollziehbar zu machen.“ (Schwab 2012, S. 211)

Mit halboffenen, halbstrukturierten Interviews wurde eine teilstandardisierte Methode der qualitativen Sozialforschung angewandt (vgl. Schwab 2012, S. 175). Diese Art der Befragung zeichnet sich durch Nachvollziehbarkeit und Systematik aus, und unterscheidet sich dadurch wesentlich von der unstrukturierten Sammlung von subjektivem Alltagswissen (vgl. Stegmann, Schwab 2012, S. 13). Gleichwohl muss festgehalten werden, dass die im Rahmen der Interviews gewonnenen Erkenntnisse einem Anspruch auf Repräsentativität – auch durch eine wissenschaftliche Auswertung - nicht gerecht werden. Vielmehr erhalten wir durch die Brille empirischer Sozialforschung abgebildete Wahrnehmungen individueller sozialer Wirklichkeiten, aus denen sich Tendenzen im Hinblick auf die zu bearbeitende Frage und den Gegenstand dieser Arbeit vermitteln. Es

handelt sich also bei diesem Vorgehen um „einen verstehenden Zugang zur subjektiven Konstruktion von Wirklichkeit (...)“ (Stegmann, Schwab 2012, S. 15).

Anknüpfend an theoretische Konzepte, also in einem deduktiven wissenschaftlichen Vorgehen, werden die in den Interviews (einer Variante induktiven Vorgehens) erhobenen Informationen und gewonnenen Erkenntnisse in verschiedenen Schritten qualitativ ausgewertet (vgl. Schwab 2012, S. 175). Es schließen sich Kommentare und - zu ausgewählten Wirkfaktoren und Bedingungen - Empfehlungen zur praktischen Ausgestaltung des studienbegleitenden Coachings im Fernstudiengang Sozialmanagement an der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie an.

#### **4.1 Aussagen zur Evaluierung von Coaching**

Obwohl sich Coaching im europäischen Rahmen etwa ab Mitte der 1980-er Jahre, und verstärkt mit Beginn der 90-er Jahre verbreitet hat (s. Kapitel 2 dieser Arbeit), hält Siegfried Greif 2005 zwar eine steigende, aber – wie andere Autorinnen und Autoren - in der Gesamtheit noch unverhältnismäßig geringe Anzahl von Projekten zur Evaluation bezüglich der Prozesse und der Wirksamkeit des Coachings fest (vgl. Greif 2005, S. 17-18, Mäthner, Jansen, Bachmann 2005, S. 55). Auch in einem Beitrag, der im Sammelband zum 5. Kongress für Coaching und Supervision in Organisationen erschienen ist, betonen die Kommunikationspsychologin Tanja Schmidt und der Arbeits- und Organisationspsychologe Jan-Gerrit Keil dieses Missverhältnis und berichten außerdem, dass vor allem die Perspektive der Klientinnen und Klienten zur Wirksamkeit des Coachings auffallend wenig untersucht ist (vgl. Schmidt, Keil 2005, S. 175). Drei Jahre später stellt Stefan Kühl, fest, dass von Praktikerinnen und Praktikern zwar eine Notwendigkeit der Evaluation von Beratungsprozessen proklamiert wird, tatsächlich aber die Forschung auf diesem Gebiet wenig ausgeprägt ist (vgl. Kühl 2008, S. 92).

Für diesen vielfach beschriebenen, und für Supervision ähnlich festgehaltenen Umstand, werden verschiedene Begründungen angegeben und diskutiert (vgl. u.a. Kühl 2008, S. 92 – 101), auf die jedoch in dieser Arbeit nicht näher eingegangen werden kann.

2011 wird in einem Beitrag in einer Publikation zum - nach eigenen Angaben - ersten internationalen Coaching-Forschungskongress im deutschsprachigen Raum, eine Entwicklung in dieser Frage beschrieben. Es wird postuliert, dass „Anfragen an die Wirksamkeit und Wirkungen von Coaching (...) zunehmend mit Fragen der wissenschaftlichen Fundierung, theoretischer Bezüge und empirischer wissenschaftlicher Belege im internationalen Kontext verbunden“ (Fritze, Loebbert 2011, S. 14) werden.

In diesem und in den zwei folgenden Kapiteln werden Erfordernisse zur Evaluation von Beratungsprozessen dargestellt, die für das weitere Vorgehen zur Bearbeitung der Fragestellung dieser Arbeit von Bedeutung sind. Zunächst muss dabei festgelegt werden, auf welche Art und Weise die Evaluation erfolgen soll:

- Soll am Ende eines Coachingprozesses untersucht werden, ob vor dem Prozess formulierte Ziele erreicht worden sind? Bei dieser auf das Ergebnis fokussierten Auswertung ist zu beachten, dass sie keine Aussage dazu macht, ob und wie die ggf. erreichten Ziele von den Klientinnen bzw. Klienten in die Praxis umgesetzt werden können.
- Soll das Modell zur Wirkung des Coachingprozesses untersucht werden? Hierbei werden Anhaltspunkte für Aussagen gewonnen, die beschreiben, welche Einflussfaktoren auf welche Art und Weise wirksam werden.
- Soll eine Auswertung nach ethischen Prinzipien erfolgen? Dabei kann u.a. erhoben und ausgewertet werden, ob die Teilnahme Coaching freiwillig erfolgt, und ob der vertrauensvolle Rahmen gewährleistet ist.
- Soll die Evaluation nach Effizienzkriterien erfolgen? Dabei wird die Beanspruchung humaner und materieller Ressourcen in das Verhältnis zum Nutzen eines Coachingprozesses gesetzt.

(vgl. Mäthner, Jansen, Bachmann 2005, S. 55 – 57)

Ein wesentlich anderer Forschungsansatz basiert nicht auf der Evaluation anhand abstrakter Kriterien und Faktoren, sondern auf der subjektiven Wahrnehmung von Klientinnen und Klienten (und ggf. von Coachs) zum Coachingprozess, beispielsweise anhand der folgend aufgeführten Qualitäten:

- Das subjektiv erlebte Empfinden von Zufriedenheit.
- Die subjektive Wahrnehmung des Grades der Zielerreichung (z.B. die erfahrene Entlastung oder die wahrgenommene persönliche Weiterentwicklung).
- Die Wahrnehmung der Möglichkeiten zur tatsächlichen und nachhaltigen Umsetzung von im Coachingprozess gefundenen Lösungen, oder von theoretisch erarbeiteten Verhaltensmodifikationen in das eigene Repertoire.
- Die im Rahmen der Teilnahme an einem Coachingprozess entwickelte eigene Haltung zu einer wiederholten Nutzung bzw. zu einer möglichen Weiterempfehlung des Coachings.

(vgl. Mäthner, Jansen, Bachmann 2005, S. 57 u. 67, Schmidt, Keil 2005, S. 176)

In der vorliegenden Arbeit wird ein Forschungsansatz angewandt, der die Überprüfung von Evaluationskriterien (z.B. Ziele, die mit der Etablierung des studienbegleitenden Coachings verfolgt wurden) mit Qualitäten subjektiven Empfindens (z.B. wie der Grad der Zielerreichung empfunden wurde) verknüpft. Der Schwerpunkt des evaluativen Vorgehens wird dabei auf den Qualitäten subjektiven Empfindens liegen, weil die Wirk- und Veränderungsprozesse des Coachings letztendlich nur subjektiv wahrnehmbar sind. Zusätzlich ist selbst ein objektives Ziel, das erreicht worden ist, ohne individuelle Empfindung von Zufriedenheit enttäuschend, und der Grad an subjektivem Zufriedenheitsempfinden wird wiederum als wesentlich für die Qualität verschiedener, für den fortschreitenden Coachingprozess relevanter Faktoren beschrieben (Motivation, Vertrauen, Voraussicht auf den weiteren Coachingverlauf etc.) (vgl. Mäthner, Jansen, Bachmann 2005, S. 57).

Bevor weitere Aussagen zum Auswertungsprozess folgen, möchte ich an dieser Stelle einen kurzen Blick auf die aktuell intensiv geführte Diskussion zur Wirksamkeit und zum Erfolg von Beratung werfen (die ähnlich auch für die therapeutische Arbeit geführt wird). Welchen Stellenwert haben beispielsweise die professionell handelnden Personen und ihre Persönlichkeit für den Beratungserfolg im Verhältnis zur angewandten Methodik? Wurden in Kapitel 2.1 dieser Arbeit z.B. ausführlich Coaching-Tools vorgestellt, sollte damit nicht proklamiert werden, dass Coachs und deren Persönlichkeit für einen Erfolg des Coachings ohne Belang sind. Vielmehr ist die Persönlichkeit und die Erfahrung des Coachs sowie zusätzlich die Beziehung zwischen Klientin bzw. Klient und Coach anerkanntermaßen wesentlich für eine wirksame Coachingpraxis – verbunden mit einem am Klient und seinem Anliegen bzw. an die Klientin und ihrem Anliegen angepassten methodischen Vorgehen. Im Weiteren belegen wissenschaftliche Studien, dass Vorannahmen der beratenen Personen und der Beraterinnen bzw. Berater zum Erfolg des Prozesses sowie weitere Bedingungen und Faktoren relevant sind. (vgl. Offermanns 2005, S. 99 – 108, Rauen 2013, S. 17 - 21).

## 4.2 Die Erhebung des Datenmaterials

Zur Erhebung von Datenmaterial, das für die Fragestellung dieser Arbeit relevant ist, wurde das Format „halboffene Befragung“ genutzt.

Die halboffene Befragung zeichnet sich im Gegensatz zum offenen narrativen Interview durch eine gewisse Strukturierung aus, das heißt, im Rahmen eines Interviewleitfadens sind Fragerichtungen bzw. Fragenkomplexe festgelegt (vgl. Schwab 2012, S. 176). Der Interviewleitfaden unterscheidet sich jedoch wesentlich von einem standardisierten Fragebogen, von dem Abweichungen nicht möglich sind, ohne die Validität zu gefährden. Bei der halboffenen strukturierten Befragung liegt die Verantwortung der Interviewerin bzw. des Interviewers u.a. im Aufbau von öffnendem Vertrauen. Die Entstehung dieses Vertrauens soll z.B. durch Wahl und Gestaltung geeigneter Kontextbedingungen für die Befragung und die Praxis einer vertrauensbildenden Gesprächsführung gefördert werden. Es soll erreicht werden, dass die Befragte bzw. der Befragte „sich traut“, das Interview in hohem Maße selbst zu strukturieren, und möglichst wenig beeinflusst oder eingeschränkt von Strukturvorstellung und Gesprächsführung der bzw. des Interviewenden, das Thema für sich entwickelt. Weil die bzw. der Interviewende andererseits aber auch darauf achten muss, dass eine Orientierung am Interviewleitfaden erfolgt, und relevante Aspekte tatsächlich zur Sprache kommen, ist sie bzw. er ständig als behutsame Vermittlerin bzw. behutsamer Vermittler zwischen aktuellem Gesprächsverlauf und dem Gesprächsleitfaden tätig (vgl. Schwab 2012, S. 176 - 178).

In der vorliegenden Untersuchung wird im Hinblick auf die Fragestellung der Arbeit, und mit dem Ziel einer ganzheitlichen Betrachtung sowohl die Perspektive eines Coachs, als auch die Perspektive von Studierenden die am studienbegleitenden Coaching teilgenommen haben (Absolventinnen bzw. Absolventen), erforscht und dargestellt. Die Interviews werden als Experteninterviews, einer speziellen Form der halboffenen strukturierten Befragung, durchgeführt. Beim Experteninterview wird mit den befragten Menschen aufgrund ihrer Ausbildung und ihrer beruflichen Stellung, oder ihrer besonderen Rolle, spezifische Erfahrung oder ein spezielles Wissen assoziiert (vgl. Schwab 2012, S. 180 - 181). Alle befragten Interviewpartnerinnen bzw. -partner verfügen über bedeutsames Expertenwissen in den Bereichen Betriebswissen (z.B. zu Abläufen und Regeln des Coachings im Studiengang), Deutungswissen (z.B. relevante Deutungskonstruktionen zum Coaching im Studiengang), und Kontextwissen (zu Bereichen und Fragen, die mit dem studienbegleitenden Coaching verbunden sind).

Vor der Umsetzung des forschenden Vorgehens anhand von Experteninterviews mussten vorab folgende Fragen geklärt, Bedingungen überprüft, und Aufgaben erfüllt werden:

- Liegt eine Fragestellung vor, die als Grundlage für die Erstellung des Interviewleitfadens dienen kann?
- Ein Interviewleitfaden für das Interview mit einem im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie erfahrenen Coach musste erstellt werden. Der Interviewleitfaden muss die Hinführung zur Fragestellung der Arbeit garantieren.
- Ein Interviewleitfaden für die Interviews mit den Absolventinnen bzw. Absolventen des Fernstudiengangs Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie musste erstellt werden. Der Interviewleitfaden muss die Hinführung zur Fragestellung der Arbeit garantieren.
- Ist der Zugang zum Feld (hier zum Coach und zu den Absolventinnen bzw. Absolventen des Fernstudiengangs) möglich, und sind die Kontakte hergestellt?
- Ort, Zeit und Umgebungsbedingungen der Interviews mussten geklärt bzw. organisiert werden.
- Die Durchführung der Interviews in förderlicher Atmosphäre, und mit entsprechender Gesprächsführung musste gewährleistet sein, um den Charakter und die Ergebnisse der halboffenen Befragung zu sichern.
- Die Aufzeichnungstechnik, die Genehmigung der Aufzeichnung, die Transkription und folgend die Autorisierung der transkribierten Interviewtexte durch die Interviewpartnerinnen bzw. –partner musste gewährleistet sein.
- Es musste eine Entscheidung für ein zweckdienliches Auswertungsverfahren gefällt werden.

(vgl. Schwab 2012, S. 177)

Auf Grundlage dieser vorbereitenden Überlegungen und Aktivitäten wurden vier Interviews mit Expertinnen und Experten geführt. Ziel der Befragungen war es, Erfahrungswerte, Sichtweisen, Einstellungen und Bedeutungszusammenhänge der Interviewpartnerinnen und –partner zum begleitenden Coaching im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie zu rekonstruieren. Der Focus lag dabei auf Fragen zu Wirkungen, und zur Wirksamkeit des Coachings. Außerdem sollten Aussagen zum Zusammenhang zwischen der Art und Weise und den sächlichen, formalen und weiteren Bedingungen des Coachings einerseits und seiner Wirksamkeit andererseits möglich werden. Welche Wirkungen wurden von den Interviewpartnerinnen bzw. –partnern wahrgenommen, wie wirkungsvoll wurde das

Coaching im Abgleich mit den ihnen vorgelegten, bei der Etablierung des Coachings im Studiengang beabsichtigten Wirkungen erlebt, und wie müsste das Coaching beschaffen sein, damit es aus dem Verständnis und der Erfahrung der Interviewpartnerinnen und –partner möglichst wirksam sein kann?

Um verschiedene Perspektiven berücksichtigen zu können, wurden Interviews mit Expertinnen und Experten verschiedener Rollen durchgeführt. Ein Interview wurde mit einem Coach geführt, der seit Beginn des Fernstudiengangs im Jahr 2000 ständig Studiengruppen coachte und fortlaufend aktuell coacht. Die Ergebnisse dieses Interviews bilden sich unter anderem auf seinem berufsbiographischen Hintergrund als ausgebildeter, und in verschiedenen Feldern beruflich tätiger Coach, und einem bezüglich der Fragestellung der Arbeit reichhaltigen Erfahrungsschatz ab.

Außerdem wurden drei Interviews mit Absolventinnen verschiedener Matrikel des Fernstudiengangs Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie geführt. Alle interviewten Studierenden verfügen über Erfahrungen in Coachingprozessen in diesem Studiengang. Für das Verständnis ihrer Aussagen ist zusätzlich der individuelle Erfahrungshintergrund zum Coaching relevant. Dieser reicht von keinen Erfahrungen, über vielfältige Coachingerfahrungen im beruflichen Kontext, bis hin zu eigener beruflicher Praxis als Coach.

Alle Interviewpartnerinnen bzw. –partner erklärten sich freiwillig bereit, an der Befragung teilzunehmen. Die Interviews wurden mit Einverständnis der Interviewpartnerinnen und –partner mit einem Aufzeichnungsgerät aufgenommen, danach transkribiert und sind im Anhang der Arbeit dokumentiert. Um sicher zu stellen, dass alle Erfahrungen und Sichtweisen der Interviewpartnerinnen und -partnern in ihrer ganzen Bandbreite sicht- und nutzbar werden, wurde das gewonnene Material vollumfänglich herangezogen.

im Folgenden finden sich relevante Angaben zu den Interviewpartnerinnen bzw. -partnern:

**Coach \_:** Herr Dr. Uhlig, Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeut, Supervisor und Coach in verschiedenen Kontexten u.a. im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie, Outdoor-Trainer, Geschäftsführer, Hochschullehrer, Pädagoge.

**AbsolventIn\_1:** Frau Angela Willamowius, Absolventin der XI. Matrikel des Fernstudiengangs Sozialmanagement M.A. der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie, Diplom-Sozialarbeiterin / Sozialpädagogin, Geschäftsführerin eines Trägers der Altenhilfe und Pflege in Hannover.

**AbsolventIn\_2:** Frau Gabriela Herwig, Absolventin der I. Matrikel des Fernstudiengangs Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie, Master of Socialwork / Socialmanagement, integrativer Personal- und Businesscoach, Inhaberin und Geschäftsführerin einer Arbeits- und Personalvermittlung für Sozialarbeit, Erziehung, Pädagogik und Pflege in Berlin.

**AbsolventIn\_3:** Frau Recha Drews, Absolventin der X. Matrikel des Fernstudiengangs Sozialmanagement M.A. der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie, Prokuristin eines Trägers gesundheitlicher und sozialer Dienstleitungen in Berlin, Dozentin im Fernstudiengang Sozialmanagement M.A. der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie, Beraterin in einem Beraternetzwerk für gemeinnützige Organisationen.

Leider konnte die ursprüngliche Absicht, auch einen männlicher Absolventen für die Befragung zu gewinnen, nicht realisiert werden. Um größere Verzögerung bei der Auswertung der Interviews und dem Verfassen der Arbeit zu vermeiden, und im Rahmen der Abwägung, dass dieser Umstand die Ergebnisse der Befragung nicht wesentlich beeinflusst, wurde in Absprache mit dem Erstgutachter der Arbeit davon abgesehen, die Suche nach einem männlichen Interviewpartner fortzusetzen.

Angaben zur konkreten Entstehungssituation der Interviews finden sich im jeweiligen Postskript.

Da die interviewten Personen möglicherweise zu identifizieren sind, und die Texte so zuordenbar wären, wurde ihnen das Transkript zur Autorisierung vorgelegt. Daraufhin evtl. erfolgte Veränderungen sind im Postskript, und bei geringster Relevanz für die Auswertung zusätzlich in den entsprechenden Kapiteln der Arbeit aufgeführt, und erläutert. Es kann festgehalten werden, dass die tatsächlich erfolgten Änderungen an den Transkripten einen sehr geringen Umfang haben, und ausschließlich zur Klarstellung von aufgrund von Hörfehlern falsch transkribiertem Text, oder zur Glättung erheblicher (laut)sprachlicher Fehler notwendig wurden.

### 4.3 Die Auswertung des Datenmaterials

Zur Auswertung empirisch erhobener Daten können verschiedene Verfahren auf Grundlage unterschiedlicher theoretischer Konzepte angewandt werden (vgl. Schwab 2012, S. 204 – 205).

In dieser Arbeit soll ein im Band „Evaluieren und Forschen für die Soziale Arbeit“ von Jürgen E. Schwab dargestelltes Verfahren zur Anwendung kommen, das sich in seinen Grundzügen an der in den Sozialwissenschaften vielfach angewandten qualitativen Inhaltsanalyse orientiert (vgl. Schwab a.a.O., S. 205 – 210). Die qualitative Inhaltsanalyse wurde von Philipp A.E. Mayring, Professor für Psychologische Methodenlehre an der Universität Klagenfurt, mitbegründet und fortwährend erweitert (aktuell: Mayring 2010), ihre kommunikationswissenschaftlichen Wurzeln reichen bis in die 1920-er Jahre zurück.

Vor der eigentlichen Auswertung müssen die transkribierten Interviews Dateienbezeichnungen erhalten. Damit sie schneller identifizier- und vergleichbar sind, und z.B. in Gruppen nach Ähnlichkeiten oder Unterschieden untersucht werden können, werden sogenannte sprechende Bezeichnungen verwendet.

Als nächster Schritt muss das Ziel der Auswertung bestimmt werden, sodann wird das gewonnene Datenmaterial vorgestellt und ggf. eingegrenzt, bevor folgend die Fragestellung der Analyse differenziert wird (vgl. Mayring 2010, S. 52 – 58).

In einem weiteren, grundlegenden Schritt werden sogenannte Kategorien entwickelt. Diese Kategorien können auf Grundlage des Forschungsinteresses entstanden sein, und werden dann laufend im Rahmen des Auswertungsprozesses zum Datenmaterial überprüft, angepasst, und erst mit dessen Ende abschließend festgelegt. Die so entwickelten Kategorien bilden ihrerseits eine wichtige Grundlage für die nun folgenden Auswertungsschritte (vgl. Mayring 2010, S. 67, Schwab 2012, S. 211).

Dabei werden nun aus den Dateien Textpassagen identifiziert, die inhaltlich relevante Bezüge zu einer der jeweiligen Kategorien aufweisen. Diese Sequenzen müssen so großzügig ausgewählt werden, dass bedeutsame Kontextbezüge grundsätzlich erkennbar sind, und nicht nur noch Textfragmente übrig bleiben. Möglicherweise ist es erforderlich, dass zu den Textpassagen auch die Fragen oder vertiefenden Fragen des Interviewers bzw. der Interviewerin ausgewählt werden (vgl. Schwab 2012, S. 206 - 207). Eine Textpassage kann verschiedenen Kategorien zugeordnet sein, und muss in jeder Kategorie aufgeführt werden, für die sie Relevanz besitzt.

Im nächsten Schritt werden aus den kategoriebezogen identifizierten Textpassagen Kernaussagen, sogenannte Ergebnisthesen, entwickelt: „Gemäß der Forschungsfrage, bedeutsamen Aspekten und den zum Teil vorab nach den Fragen gebildeten Kategorien

sowie in der offenen Auseinandersetzung mit dem vorliegenden Material werden Erkenntnisse in Thesen als Kernaussagen formuliert.“ (Schwab 2012, S. 213). Die so entwickelten Kernaussagen werden mit sogenannten Ankerzitaten aus den für die jeweilige Kategorie identifizierten Textpassagen belegt. Bei der Entwicklung der Ergebnisthesen ist darauf zu achten, dass die Vielfalt der Aussagen aus dem Datenmaterial erhalten bleibt, was impliziert, dass diese auch nicht übereinstimmend, oder sogar widersprüchlich formuliert sein dürfen. Da die Methode gezielt zur Darstellung von individuellen Sichtweisen und Bedeutungskonstruktionen gewählt wurde, sind qualitative Aussagen als Kernaussagen („so und so viele haben gesagt, dass, ...“) nur sehr zurückhaltend bzw. nicht zu treffen (vgl. ebd.).

In einem abschließenden Schritt wird für jede Kategorie eine ergebnisbezogene Zusammenfassung und ein Kommentar verfasst. Grundlage für das Verfassen des Kommentars sind die im vorigen Schritt formulierten Kernaussagen sowie der Bezug zum Ziel und den relevanten Fragestellungen der Analyse (vgl. Schwab 2012, S. 223). In einem in Absprache mit dem Erstgutachter der Arbeit hinzugefügten Teil, schließen sich Handlungsempfehlungen für ausgesuchte Einflussfaktoren bezüglich der Wirksamkeit des studienbegleitenden Coachings an.

#### **4.3.1 Differenzierung der Fragestellung und Entwicklung von Kategorien zur Analyse des Datenmaterials**

Richtung der Analyse:

Die Fragerichtung der Analyse fokussiert auf den Gewinn von Erkenntnissen zum Gegenstand der Arbeit, dem studienbegleitenden Coaching im Studiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie. Die Analyse nimmt weiterhin die emotionale und motivationale Verfassung sowie die persönlichen Bedeutungskonstruktionen der Interviewpartnerinnen und –partner in Hinblick auf diesen Gegenstand in den Blick.

Differenzierung der Fragestellung:

Seit der ersten Matrikel des Studiengangs Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule Berlin in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie ist ein studienbegleitendes Coaching integraler Bestandteil im Studienverlauf. Dieses studienbegleitende Coaching hat während der vergangenen ca. vierzehn Jahre in verschiedenerelei Hinsicht Veränderungen erfahren, und wurde von den Studierenden

unterschiedlich angenommen, genutzt und bewertet. Die vorliegende Arbeit befasst sich mit Wirkungen des Coachings die den Studienerfolg unterstützen, und mit seiner Wirksamkeit. Ausgangsbasis dafür sind wissenschaftlichen Aussagen zu Theorie und Praxis des Coachings (s. Kapitel 2 bis 2.3) und die Entwicklung des Studiengangs und des Coachings im Studiengang (s. Kapitel 3 u. 3.1). Die Auswertung von Experteninterviews auf Grundlage der Fragestellung soll – basierend auf den genannten wissenschaftlichen und theoretischen Grundlagen - Aussagen zu konzeptionierten und bislang unbekanntem Wirkungen sowie zur Wirksamkeit des studienbegleitenden Coachings ermöglichen. Zusätzlich sind die Erhebung von Einflussfaktoren und Aussagen zu ihrer Relevanz für die Wirksamkeit von Interesse, um Anhaltspunkte für eine erfolgreiche Gestaltung des Coachings gewinnen zu können.

Wie im vorangegangenen Kapitel dargestellt, ist die Entwicklung eines Kategoriensystems bei einer qualitativen Inhaltsanalyse von zentraler Bedeutung. Das Kategoriensystem wird dabei während der Analyse ständig überprüft, und in Abgleich mit dem gewonnenen Material und den theoretischen und praktischen Bezugssystemen der Fragestellung der Arbeit weiter angepasst. Damit der Umfang der Arbeit im Rahmen gehalten wird, wird die Entwicklung der Kategorien nicht detailliert dargestellt. Um den Prozess aber wenigstens grob zu veranschaulichen, sind im Folgenden zunächst die ursprünglichen, noch nicht ausgebildeten Kategorien aufgeführt, die dann zu den im Anschluss aufgeführten, endgültigen Kategorien entwickelt wurden.

**Zu Beginn der Analyse (vor Auswertung des Datenmaterials) für relevant erachtete Kategorien:**

- Entwicklung des Coachings im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie
- Coaching als eine mögliche Form der studienbegleitenden Beratung von Studierenden
- Wirksamkeit des Coachings im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie im Hinblick auf den Transfer Studieninhalte → Umsetzung in die berufliche Praxis
- Wirksamkeit des Coachings im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie im Hinblick auf die Profilierung als Leitungskraft und auf die Professionalisierung im Leitungshandeln
- Andere Wirkungen des Coachings im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie

- Zur Motivation der Studierenden im Bezug zum Coaching im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie
- Bedingungen für die Wirksamkeit des Coachings im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie
- Zukünftige Ausgestaltung des Coachings im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie

**Zur Auswertung des Datenmaterials abschließend festgelegte Kategorien:**

**Kategorie A/** Wirksamkeit des studienbegleitenden Coachings auf den Transfer von Studieninhalten des Fernstudiengangs Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie in die berufliche Praxis

**Kategorie B/** Wirksamkeit des studienbegleitenden Coachings im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie auf die Profilierung der Studierenden als Leitungskraft und auf ihre Professionalisierung im Leitungshandeln

**Kategorie C/** Andere Wirkungen des studienbegleitenden Coachings im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie als in Kategorie A/ und B/ erhobene

**Kategorie D/** Einflussfaktoren bezüglich der Wirksamkeit des Coachings im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie

### 4.3.2 Kategorisierung des Datenmaterials

#### Datenmaterial zur Kategorie A/

Wirksamkeit des studienbegleitenden Coachings auf den Transfer von Studieninhalten des Fernstudiengangs Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie in die berufliche Praxis

#### **Datenmaterial aus der Datei „Coach\_“**

**I:** „Herr Dr. U., (...) So soll das Coaching die Studierenden unterstützen, die im Studium erworbenen Inhalte und Fähigkeiten erfolgreich in die berufliche Praxis umzusetzen, diese Umsetzung zu reflektieren, und Frustrationen dabei zu vermeiden bzw. aufzuarbeiten. Konnten Sie diese beabsichtigten Wirkungen des Coachings bei Studierenden wahrnehmen?“

**Coach\_:** „Ja, das ist erst einmal ein Ja. Da ist natürlich ein aber dran geknüpft: ja, aber. Dieses Ziel zu erreichen, das kann natürlich nur passieren, wenn es bestimmte Voraussetzungen gibt. Also die Inhalte des Studiums sind geknüpft logischerweise an Führungstätigkeiten, ja? Also ein Führungsziel zum Beispiel auszuprobieren, das kann ich nur, wenn ich auch wirklich in einer Führungsposition bin, anders geht das halt nicht. In den ersten Jahren ist es so gewesen, dass Studierende dabei waren, die bereits eine Führungsposition hatten. Da ist es natürlich einfacher aus den Sachen, die im Studium da waren, zum Beispiel, wenn man das Beispiel ‚Führungsstile‘ theoretisch behandelt hat, zu sagen, ‚ok, wie ist das jetzt in eurem Alltag, wie wendet ihr das an, was sind da eure Stärken oder die Sachen, die ihr da nicht so besetzen könnt und was ist eure Führungsperspektive et cetera‘. In dem Moment, wenn immer mehr Studierende kommen, die ohne Führungserfahrung das Studium belegen, ist das natürlich nur noch vermittelnd möglich, oder indirekt möglich, das heißt, die Perspektive ist dann ‚schaut mal auf das euch an Führung entgegenkommt, was ihr an Führung erlebt‘, und dann kann man auch natürlich versuchen an diese Inhalte anzuknüpfen aber es ein komplett anderer Blick (lacht), der irgendwie schwieriger ist. Also insofern ja, ich kann die Frage mit ja beantworten, aber es ist abhängig von dem, was man auch mitbringt als Studierender und, was jetzt noch dazu kommt, ist natürlich noch was ganz Wichtiges: Es gibt eine persönliche Situationen, wo das man vielleicht wissensmäßig jetzt erworben hat, auch in den Hintergrund rückt. Man kann sich zum Beispiel eine Überforderungssituation vorstellen, wo man jetzt sagt, ich weiß gar nicht mehr so richtig, wie ich mein Studium schaffen soll, dann wäre es natürlich als Coach aus meiner Sicht nicht angebracht zu sagen, das muss jetzt mal in den Hintergrund rücken, wir behandeln jetzt erstmal nicht das, was Sie im Studium hier an Wissen bekommen haben, sondern umgedreht muss es

sein, ich muss mich der Situation natürlich stellen, muss sagen, ‚ok, wie kann man die Work-Life-Balance wieder hinbekommen et cetera‘, das heißt, die Alltagsthemen sind dann das Primäre, die sind auch zu bearbeiten, dann kann es auch sein, dass das Andere in den Hintergrund rückt. Es sind aber natürlich noch andere Bedingungen, die wichtig sind, um zu entscheiden, ob diese Wissensvermittlung hier im Coaching vertieft werden kann. Das hat auch was mit der Gruppendynamik zum Beispiel zu tun, was ist die Gruppendynamik, ich hab hier sehr verschiedene Gruppen erlebt, wo es auch mehr oder weniger gelingt, so ein Miteinander zu haben, dass die Teilnehmer mutig genug sind, sich auch mit ihrem persönlichen Erleben in Bezug auf Führung einzubringen. Also es ist sozusagen eine Gleichung mit vielen Unbekannten, die dazu aufgestellt werden müsste, um ihre Frage zu beantworten. Und einige Unbekannte habe ich Ihnen jetzt schon mal genannt, es kämen noch andere hinzu.“

**I.:** „Zunächst würde mich mal interessieren ganz allgemein, welchen Stellenwert Sie Coaching generell in berufsbegleitenden Studiengängen geben würden. Ob Sie denken, das ist ein Modell, was tatsächlich Zukunft hat und Bestand haben soll in berufsbegleitenden Studiengängen, oder ob Sie denken, das ist ein Sonderfall, der hier im Studium so ist und der auch seine Nützlichkeit hat.“

**Coach\_:** „Solche Fragen sind immer ganz gefährlich. Warum sind die gefährlich? Weil hier der, der mit seiner Profession angesprochen wird, natürlich dazu neigt, seine Profession besonders stark zu sehen. Also das ist glaub ich so, dass der Betriebswirtschaftler sieht, wie wichtig Betriebswirtschaft ist und der Coach sieht wie wichtig das Coaching ist, also das glaube ich wirklich, dass das so ist. Auch wenn ich versuche, das zu relativieren, weil ich weiß dass mein Blick da vielleicht verengt ist, glaube ich, dass die Komplexität unserer Arbeitswelt und die Schwierigkeiten, die sich durch diese unglaublich schnellen Veränderungen ergeben, dass da Coaching tatsächlich eine Antwort sein kann - eine gute Antwort sein kann. Ich glaube, dass dieser Anspruch, den Wissenstransfer über diesen Weg des Coachings besser zu gewährleisten, dass das schon trägt, dass es in vielen Fällen tatsächlich trägt, weil einfach die Studierenden die Möglichkeit haben, sich mit ihrer Arbeitswelt, mit ihrer Lebenswelt erstmal hier einzubringen - und nicht mit dem erworbenen Wissen primär. Und dann wird geguckt, wie das erworbene Wissen oder andere Sachen, die man selber als Coach auch einbringt, auf diese Arbeitswelt zugeschnitten werden können, was da geht. Und dadurch glaub ich schon, dass da wirklich interessante Transferprozesse entstehen können, also ich halt davon wirklich viel. (...) Ich habe Wissen neu erworben und frage mich jetzt, wie ist das mit meinem Alltag kompatibel. Ich glaube schon mit vielen Menschen gesprochen zu haben, die mir gesagt haben, ‚eigentlich war die Fortbildung‘, oder ‚eigentlich war das

Studium ganz interessant', ja, aber das Wort ‚eigentlich‘ heißt, wenn man das dann hinterfragt, heißt das, ‚aber so richtig weiß ich auch nicht, was ich jetzt damit im Alltag machen soll‘. Das wird als Problem immer bleiben, auch mit Coaching, das ist klar, aber eine kleine Antwort dazu kann Coaching sein, (...).“

#### **Datenmaterial aus der Datei „AbsolventIn\_01“**

I.: „... und wenn du nochmal in den Bereich denkst so des Transfers, von dem, was wir in den einzelnen Modulen vermittelt bekommen haben und gelernt haben ...“

**AbsolventIn\_01:** „... also diese Zielsetzung ist mir eigentlich gar nicht so klar gewesen, muss ich ganz ehrlich sagen, und würde ich jetzt im Nachhinein auch nicht so als erfüllt einschätzen!“

I.: „Mmh, mmh, ok.“ (zur Kenntnis nehmend)

**AbsolventIn\_01:** „... es ging aus meiner Sicht eher darum, gerade auch bei einem Großteil der Studierenden, die direkt aus dem Studium oder noch relativ zu Beginn ihrer Berufstätigkeit stehen, sich auch mit dem Bereich von Führung und Management auseinanderzusetzen, mit Anforderungen an Führungspersonen, Führungskräfte, das waren Bereiche, die angesprochen worden sind. Das heißt natürlich schon, dass das in Zusammenhang mit dem Studiengang steht, aber ich würde jetzt also, jetzt nicht sagen, dass es zum Transport einzelner Studieninhalte, sagen wir jetzt mal fachlich-theoretisch, in die Praxis geeignet gewesen wäre. Mir war auch wirklich diese Zielsetzung überhaupt gar nicht deutlich (...).“

#### **Datenmaterial aus der Datei „AbsolventIn\_02“**

I.: „(...) So sollte das Coaching die Studierenden unterstützen, die im Studium erworbenen Inhalte und Fähigkeiten erfolgreich in die berufliche Praxis umzusetzen, (räuspert sich), Entschuldigung, diese Umsetzung zu reflektieren, und Frustrationen dabei zu vermeiden beziehungsweise aufzuarbeiten. Konnten Sie diese Wirkung, diese beabsichtigte Wirkung des Coachings wahrnehmen?“

**AbsolventIn\_02:** „Zum damaligen Zeitpunkt leider nein, also weil ich das persönlich auch nicht genutzt hätte, heute würde ich, also mit dem Background-Wissen, was ich jetzt habe über Coaching, würde ich Z. ganz anders nutzen, das habe ich damals nicht gemacht, weil mir nicht klar war, wozu.“

### **Datenmaterial aus der Datei „AbsolventIn\_03“**

I.: „(...) Also meine Frage hat sich auch daraufhin bezogen, ob die Inhalte des Studiums, was weiß ich, in den verschiedensten Fächern, Studienbereiche die wir hatten in den verschiedenen Modulen, ob die irgendwie ne Unterstützung erfahren haben, deren Umsetzung in die berufliche Praxis, seien es diese BWL-Sachen, seien es Sachen zur Organisationsentwicklung - ob da ein Impuls ausging aus dem Coaching, dass man das sozusagen mit der Praxis verknüpfen konnte diese Inhalte oder dass ein Transfer sozusagen unterstützt wurde.“

**AbsolventIn\_03:** „Eindeutig nein!“

### **Datenmaterial zu Kategorie B/**

Wirksamkeit des studienbegleitenden Coachings im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie auf die Profilierung der Studierenden als Leitungskraft und ihre Professionalisierung im Leitungshandeln

### **Datenmaterial aus der Datei „Coach\_“**

I: „Es war nämlich ein weiteres wichtiges Ziel bei der Einrichtung des begleitenden Coachings im Studiengang, die Studierenden bei ihrer beginnenden oder fortschreitenden Profilierung als Leitungs- und Führungskraft beziehungsweise in ihrem individuellen Handeln als Leitende beziehungsweise als Leitender im organisationalen Kontext zu unterstützen. Würden Sie sagen, dass sich diese erhoffte Wirkung entfalten konnte?“

**Coach\_:** „Da würde ich vielleicht das ‚ja‘ noch ein bisschen lauter aussprechen. Also, das ja ist noch ein bisschen stärker – ich rede jetzt wieder nur von denjenigen, die während des Studiums auch in diesen persönlichen Prozessen drin waren auf der Arbeitsebene, das heißt, die auf der Arbeitsebene wirklich zum Beispiel..., die während des Studiums zum ersten Mal eine Teamleitung übernommen haben oder eine Bereichsleitung oder gar als Geschäftsführer begonnen haben zu arbeiten. Da würde ich das schon für einen Großteil der Teilnehmer mit ja beantworten. Weil da der Sprung der Themen in das Coaching hinein noch einfacher ist als aus den Seminaren des Studiums, also der Sprung vom Arbeitsalltag ins Coaching geht noch schneller als von dem was man jetzt in der Woche an Inhalten bearbeitet hat, weil einfach ein höherer persönlicher Druck oder ein höheres persönliches Bedürfnis da ist, diese Sachen auch zu besprechen – immer wieder vorausgesetzt, dass meine Gleichung mit vielen Unbekannten stimmt und das Gruppenklima auch so ist, dass man merkt, ich kann mich hier auch mit schwierigen Prozessen, wo ich mich selber hinterfragen muss et cetera, hier in dieser Gruppe

einlassen. (...) Ich denke, dass das vielleicht sogar eines der Hauptthemen ist, wo ich für mein Coaching sagen würde, das läuft regelmäßig ab, dass jemand sagt, ich habe vor einem Jahr das Team xy übernommen und da ist jetzt folgende Konstellation, und wir schauen drauf, was kann man jetzt machen, welche Handlungsmöglichkeiten gibt's denn jetzt eigentlich. Inwiefern hat das mit persönlichen Themen was zu tun, inwiefern hat das mit der Unternehmenskultur etwas zu tun. Also das würde ich sagen, ist eines der klassischen Betrachtungsweisen im Coaching.“

**Coach\_:** „Ich glaube schon mit vielen Menschen gesprochen zu haben, die mir gesagt haben, ‚eigentlich war die Fortbildung‘, oder ‚eigentlich war das Studium ganz interessant‘, ja, aber das Wort ‚eigentlich‘ heißt, wenn man das dann hinterfragt, heißt das, ‚aber so richtig weiß ich auch nicht, was ich jetzt damit im Alltag machen soll‘. Das wird als Problem immer bleiben, auch mit Coaching, das ist klar, aber eine kleine Antwort dazu kann Coaching sein, man kann sagen, ‚ok, wie weit sind wir im Bereich Führung, Leitung gekommen (...).“

#### **Datenmaterial aus der Datei „AbsolventIn\_01“**

**AbsolventIn\_01:** „(...) Was gut, was ich als sehr gut einschätze, war der eine Outdoor-Termin, um diese Fragestellung auch zu bearbeiten, also nochmal im Sinne von Persönlichkeitsentwicklung, Führerschaft anzunehmen (...).“

**AbsolventIn\_01:** „... es ging aus meiner Sicht eher darum, gerade auch bei einem Großteil der Studierenden, die direkt aus dem Studium oder noch relativ zu Beginn ihrer Berufstätigkeit stehen, sich auch mit dem Bereich von Führung und Management auseinanderzusetzen, mit Anforderungen an Führungspersonen, Führungskräfte, das waren Bereiche, die angesprochen worden sind. Das heißt natürlich schon, dass das in Zusammenhang mit dem Studiengang steht, aber ich würde jetzt also, jetzt nicht sagen, dass es zum Transport einzelner Studieninhalte, sagen wir jetzt mal fachlich-theoretisch, in die Praxis geeignet gewesen wäre. (...) aber nichtsdestotrotz der andere Bereich, nämlich die Persönlichkeitsbildung in die Richtung Führungskraft, das ist schon permanent Inhalt des Coachings gewesen und so hatte ich's für mich auch eher angesiedelt und das war auch eher meine Erwartungshaltung – nicht für mich persönlich sondern als Begleitung dieses Fernstudiengangs.“

**I.:** „Ok, damit hast du jetzt tatsächlich auch meine zweite Frage ..., die wäre genau dahin gehend gegangen, also ob diese äähm Zielsetzung, die es nämlich auch gab, also Unterstützung bei der Profilierung als Leitungskraft und im Leitungshandeln im

beruflichen, ob die erreicht worden ist. Und da hab ich dich jetzt einfach so verstanden, dass ..., also da hast Du was mitnehmen können ...“

**AbsolventIn\_01:** „... ja, ...“

**I.:** „... und in dem Sinne es hatte ein Wirkung, ne positive, das Coaching tatsächlich, genau in diesem Punkt?“

**AbsolventIn\_01:** „Ich glaube, das war sehr unterschiedlich zwischen den einzelnen Gruppen. Also es gab andere Anforderungen bei den noch etwas jüngeren Kommilitoninnen und Kommilitonen, die noch keinerlei Führungserfahrung hatten, sich erst einmal wirklich bewusst mit dieser Situation auseinandersetzen konnten, und es gab aber auch für die Gruppe derer, die schon in Führungspositionen gearbeitet haben oder arbeiten natürlich schon mal Reflexionsmöglichkeit darüber, das war beides möglich. Und es war auch glaub ich, und so hab ich es aber auch aus den Feedbacks in Erinnerung nach den einzelnen Stunden, dass gerade diese Mischung zwischen Personen, die in Führungsverantwortung stehen und Personen, die in Führungsverantwortung gehen wollen, für beide Gruppen sehr interessant waren und auch neue Denkansätze bei beiden Gruppen auch nochmal wieder initiiert haben. Also, sich in die andere Position versetzen zu können war sehr einfach, weil es eben halt keine homogene Gruppe war und alle haben gesagt haben ‚ja klar, kennen wir schon und so ist das schon immer gewesen‘ (**AbsolventIn\_01** und **I.** lachen), sondern diejenigen, die in Führungspositionen waren, konnten sich sehr bewusst mit Fragestellungen auseinandersetzen, die aufgeworfen worden sind von denen die im Moment in eher abhängigen beruflichen Verhältnissen arbeiten - und andersrum genauso. Das fand ich zum Teil sehr hilfreich, weil mir das nochmal so einen anderen Blickwinkel eröffnet hat, und das ging den anderen ganz genau so, also das ist in den Feedbacks auch so geäußert worden, das war von beiden Seiten sehr fruchtbar, ja, ... doch schon gut!“

**AbsolventIn\_01:** „(...) Also das sind zwar, ich weiß gar nicht wie viel, acht Wochen, oder wie lange wir an Seminaren teilnehmen konnten. Neben dieser Wissensvermittlung finde ich es ganz wichtig, dass man an sich selber arbeitet und sich mit Leitung auch auseinandersetzt und das gelingt natürlich am besten in Form eines solchen Coachings.“

#### **Datenmaterial aus der Datei „AbsolventIn\_02“**

**I.:** „(...) Ein weiteres wichtiges Ziel war es bei der Einrichtung des begleitenden Coachings im Studiengang war es, die Studierenden bei ihrer beginnenden und fortschreitenden Profilierung als Leitungskraft oder Führungskraft zu unterstützen, beziehungsweise zu unterstützen in ihrem individuellen Handeln als Leitende oder Leitender. Konnte sich da was entfalten, haben Sie davon was merken können?“

**AbsolventIn\_02:** „Also sagen wir mal so, ein Kommilitone mit dem ich heute befreundet bin, der ist damals in so ne geschäftsführende Position bekommen, ja, und ich meine, er hat das in Anspruch genommen, er hat also im Grunde genommen den ganzen Kurs damit beschäftigt (**I. und AbsolventIn\_02** lachen), und ich glaube, an der Stelle war es sehr wirkungsvoll. (...) Ja und wie gesagt, bei dem Kommilitonen würde ich jetzt behaupten, dass er das in Anspruch ..., wenn ich das richtig in Erinnerung habe, dass das auch sehr gut war, ja.“

### **Datenmaterial aus der Datei „AbsolventIn\_03“**

**I.:** „(...) Weil auch das war ja ein wichtiges Ziel bei der Einrichtung des begleitenden Coachings, nämlich die Studierenden bei ihrer beginnenden oder fortschreitenden Profilierung als Leitungs- und Führungskraft, beziehungsweise in ihrem Handeln als Leitende im organisationalen Kontext zu unterstützen. (...) Und da die Frage nochmal, war da ne spezielle Wirkung im Hinblick auf die Leitungstätigkeit ... oder auf die Profilierung als Leitungspersönlichkeit, äähm, hast Du das wahrnehmen können im Coaching?“

**AbsolventIn\_03:** „Ja, ja, das hab ich wahrnehmen können. Aber auch nur, wenn Studierende den Anspruch hatten und das Thema mit reingebracht haben, dann wurden auch wirklich diese Themen der Studierenden bearbeitet. Und wer gerade gewechselt ist, das passiert ja auch während des Studiums, dass die Leute noch den Job wechseln und in eine andere Tätigkeit rein kommen, und wenn die, selbst wenn's ein kleines Team ist von drei Leuten, das geleitet wird – das war auch möglich.“

**I.:** „Ok, Mmh.“ (zur Kenntnis nehmend)

**AbsolventIn\_03:** „... aber das waren, klar, halt auch Einzelfälle. (...)“

Diese Sache fand ich besser bei Herrn Wanke bearbeitet in der Organisationsentwicklung.“

**I.:** „Aha.“

**AbsolventIn\_03:** „... den Rollenwechsel. Also, der war da sehr sehr deutlich, das war hilfreich, ja und zielführender als im Coaching! Weil da war das nur so eine kleine Situation und nicht die Gesamtsituation, ‚was ist anders, wenn ich hier leite‘, ja? Und dieser Rollenwechsel, den hat Herr Wanke besser bearbeitet, das ist im Coaching nicht so rausgekommen.“

### **Datenmaterial zur Kategorie C/**

Andere Wirkungen des studienbegleitenden Coachings im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie als in Kategorie A/ und B/ erhobene

### **Datenmaterial aus der Datei „Coach\_“**

**I:** „Herr Dr. U., erlebten Sie über die Jahre Ihrer Coaching-Tätigkeit mit Studierenden auch Überraschendes im Hinblick auf die Wirkungen des Coachings (...)?“

**Coach\_:** „(...). Es gab ganz schöne Prozesse, die ich als überraschend bezeichnen würde, wo jemand am Beginn des Studiums eine Idee entwickelt hat im Coaching, und gesagt hat, ich würde gerne diese Coachingzeit und die Zeit des Studiums nutzen, um das und das Projekt zu verfolgen. Oder ich will gerne eine Masterarbeit zu dem und dem Thema schreiben, und am Ende dieses Projekt umgesetzt hat. Also ein Beispiel: ich weiß, dass jemand, der im Bereich der offenen Jugendarbeit tätig war, gesagt hat, ‚bei meinem Träger gibt es eigentlich noch niemand der sich so richtig für das Qualitätsmanagement interessiert hat, das wäre ein Thema für mich, ich kann mir vorstellen, das zu entwickeln‘. Wir haben dann im Verlaufe des Studiums geschaut, wie kann man dieses Thema passend machen, er hat angefangen, eine Hausarbeit dazu zu schreiben, und er hat auch seine Masterarbeit dazu geschrieben, ist dann zu seinem Träger gegangen und hat gesagt ‚hey, kann ich da vielleicht für euch was tun, was ihr auch wirklich gebrauchen könnt‘ und am Ende des Studiums hatte er eine Stabsstelle Qualitätsmanagement. (...) Oder jemand hat eine Projektidee gehabt, und hat die hier ausgebaut im Coaching, man hat sich immer wieder zusammengesetzt, ‚wie weit bist du, was sind die nächsten Schritte‘ und hat das dann verwirklicht, das ist sehr schön, das zu verfolgen.“

### **Datenmaterial aus der Datei „AbsolventIn\_01“**

**AbsolventIn\_01:** „(...) Das letzte Coaching, dass ich für mein Geschäftsstellen-Team gerade hab stattfinden lassen, hat im letzten Jahr stattgefunden und ich hab dort auch in der Vorbereitung mit der betreffenden Frau auch einiges aus dem Coaching, was wir innerhalb des Studiums erlebt haben, mit eingefordert beziehungsweise da mein Interesse daran gezeigt und das ist auch gut, sehr gut verlaufen, also das fand ich sehr sehr positiv. Also es ging dabei um Gruppenbildung, um Teambildung, um Kritikfähigkeit untereinander, und das, ja, hat mir sehr sehr gut gefallen. (...) Aber insgesamt ist mir noch sehr vor Augen, das war sehr gut.“

**I.:** „Erstmal vielen Dank!“

**AbsolventIn\_01:** „... und da haben wir auch an den Typen gearbeitet, also in diesem Coaching, jetzt weiß ich gar nicht mehr so genau, TMS\* oder so ähnlich, eine Möglichkeit, eine Methode um sozusagen die verschiedenen Persönlichkeitstypen innerhalb einer Gruppe auch durch Fragestellungen untereinander, in kleinen Teams und so weiter, herauszufinden, und dann zu schauen, wie das Team aufgebaut ist ... „

**I.:** „... hat das, glaub ich, die Frau Braun auch im Coaching im Studium vorgestellt ...?“

**AbsolventIn\_01:** „... genau, genau, das habe ich mit einfließen lassen, da hatte diese Coachin zwar eine etwas andere Methodik, aber von der Zielsetzung her genau das Gleiche, und das hat dem Team auch sehr sehr gut gefallen, das hat uns, also, hat uns viel gebracht. Ja, in so einer schwierigen Krisensituation war das genau das Richtige, weil es dazu geführt hat, dass man sich untereinander besser erkannte in seinen Stärken und Schwächen und wir auch festgestellt haben, welche Anteile innerhalb des Teams für die jetzige Situation auch gerade besonders wichtig sind, doch das war sehr zielführend!“

**AbsolventIn\_01:** „Ja, also ich erinnere mich an einige Coachingtage an denen Studierende ihre persönliche Situation mit einbringen konnten, aktuelle Fragestellungen mit einbringen konnten, und das entsprechend auch aufgenommen worden ist, und soweit ich mich erinnere, auch, ja, zur absoluten Zufriedenheit der betroffenen Personen auch bearbeitet wurde. Das beinhaltete auch, dass es für viele andere oder für einige andere Studierende auch eine Transfermöglichkeit für sie selber gab, also die Inhalte die bearbeitet worden sind, passten natürlich nicht für jede Situation, aber sie konnten schon transportieren, was an Erkenntnissen daraus gewonnen wurde und wie das für ihre eigene Alltagssituation auch ja, vielleicht problemlösend in bestimmten Bereichen auch eingesetzt werden konnte. Was gut, was ich als sehr gut einschätze, war der eine Outdoor-Termin, um diese Fragestellung zu bearbeiten, also nochmal im Sinne von Persönlichkeitsentwicklung (...) anzunehmen, oder sich in eine Gruppe beratend einzubringen, das waren ja gruppensdynamische Prozesse, die dabei provoziert worden sind über diese einzelnen Aufgaben, die zu lösen waren innerhalb des Teams, äähm, die hatten zu einer ganz hohen Identifikation innerhalb der Gruppe geführt. (...) Also das waren so Bereiche, bei denen ich denke, ‚ja das hat mehr im Sinne von ‚Persönlichkeitsentwicklung beigetragen‘ ...“

Und so etwas wie dieses Outdoor-Coaching, das sollte vielleicht auch stärker an den Anfang des gesamten Fernstudiengangs gelegt werden, einfach damit die Gruppe auch stärker zusammenwächst, das habe ich auch eigentlich nicht so empfunden, muss ich ganz ehrlich sagen.

---

\* Gemeint ist: Team Management System (TMS). Ein Instrumentarium zur Personal-, Team-, und Organisationsentwicklung, das ab Mitte der 1980-er Jahre von Charles Margerison und Dick McCann in Australien entwickelt wurde und seither weltweit Verbreitung gefunden hat. Siehe auch englischsprachige website: <http://www.tmsworldwide.com>

**AbsolventIn\_01:** „(...) Also die Gruppendynamischen Prozesse in der Gruppe waren äähm, erstmal nicht so ausgerichtet, als dass die Gruppe so zusammengewachsen wäre, hatte ich nicht das Gefühl (...) ... und das Coaching hätte natürlich dazu beitragen können, gerade dieses Outdoor-Coaching hätte dazu beitragen können. Und das war, das war glaub ich im dritten Semester angesiedelt, also das könnte man sehr gut an den Anfang setzen. (...) Also, das ist ein bisschen das, was du sagst, also dass man Coaching sozusagen nochmal weiter vorne sinnvollerweise nutzen könnte, um die Gruppe zusammenbringen und auch ne Öffnung für die folgenden Präsenzphasen ...“

**I.:** „... ja, ...“

**AbsolventIn\_01:** „... und auch für die folgenden Coachingeinheiten

**I.:** „... ja ...“

**AbsolventIn\_01:** „... erreichen könnte. Also, weil das Gruppen ..., also die Gruppenzugehörigkeit ist ja in einem solchen Studiengang eh schon schwer zu erreichen. Die Leute kommen aus ganz Deutschland, haben ihre eigenen Jobs noch nebenbei und Familie und was auch immer. Also alle haben sehr sehr viel zu tun und wenig Zeit. Aber eigentlich haben sie ja in der Woche in Berlin die Zeit und hätten ..., man könnte ja auch erwarten, dass sich da auch eine Vernetzung ergibt für die Zukunft, also das sind alles Sozialmanager und –managerinnen hinterher aus den unterschiedlichen Arbeitsbereichen und das ist sehr verloren gegangen, finde ich. Also, es war sehr zufällig, ob sich Kontakte halten hinterher, es gab wenig gemeinsame Freizeitaktivitäten in den Präsenzwochen, und das finde ich eigentlich sehr schade, weil es wäre Gelegenheit gewesen, auch nochmal zum stärkeren Austausch untereinander und vielleicht auch zu einem Kontakt über die normale Studienzeit hinaus sich zu vernetzen ... und gegenseitig sich einfach eine Unterstützung zu geben. Das ist etwas, was in den sozialen Dienstleistungsbereichen sowieso meiner Meinung nach viel zu wenig genutzt wird und ja, hatte eher so was Beliebigen. Und das finde ich schade, und da hätte dieses Coaching mit einsetzen können unter Umständen. Also, es wäre nicht das Allheilmittel gewesen, aber das könnte ich mir vorstellen ...“

**I.:** „... wäre ein guter Beitrag gewesen ...“

**AbsolventIn\_01:** „... genau, das könnte ich mir vorstellen, zu Beginn eingesetzt, doch die Gruppe – manchmal braucht es ja nur einen Schub am Anfang, ... was sich erstmal eingeschliffen hat, ist dann schwierig nochmal wieder aufzulösen. Und wenn nach jedem Studienschluss, also jedem Studientagende alle sofort auseinandergehen, ja, dann, und es ist die erste Woche so gelaufen, dann bleibt's auch dabei – und das find ich sehr schade, da hätte ich mir sehr viel mehr an persönlichen Kontakten eigentlich gewünscht. Und das wär ein Mittel gewesen, unter Umständen.“

### **Datenmaterial aus der Datei „AbsolventIn\_02“**

**AbsolventIn\_02:** „(...) Ja, ja, mit Übernachtung, das war sehr komfortabel und da gab es so einen Outdoor-Park, und es gab einen Wald und so weiter. Und da haben wir extrem tolle Erfahrungen gemacht als Gruppe. Er hat das wirklich, also das war super, er hat das so umgemünzt, wir haben dann Outdoor-Coaching auch sozusagen so ein Outdoor-Training für Führungskräfte durchgeführt, wir sind in einen Hochseilgarten gegangen, und das war sehr besonders. Und das Tolle daran war, dass es wirklich in der Gruppe etwas verändert hat, ja? Also, das hat die Gruppe nochmal anders mit'ander zusammengebunden an der Stelle und wir waren auch die Ersten und dadurch hat sich wirklich - so hab ich das erlebt in der Gruppe - ne tolle Gemeinschaft entwickelt, ja? Und durch diese tolle Gemeinschaft, ... haben wir uns dann gegenseitig mehr oder weniger auch in Krisensituationen dies da mal gab unterstützt, zum Beispiel im Recht, glaub, da sind über die Hälfte durchgefallen in der Klausur. Da war ich persönlich echt bedient, weil ich hab sehr viel dafür gelernt und bin irgendwie durchgefallen und niemand hat eigentlich verstanden warum, und wir haben uns dann gegenseitig unterstützt und Mut zugesprochen. Und ich würde heute auch sagen, dass, also da hatte ich zumindest wirklich ne Krise, ich war so frustriert (lacht), also kaum zu glauben, wenn über die Hälfte durchgefallen war, das war echt keine Schande, aber die Gruppe, durch diese Trainings, das hat die so zusammengeschweißt, dass wir uns da durch solche Situationen geholfen haben sozusagen, und äähm und das fand ich, hat sehr zum Studienerfolg glaub ich, für einige auch beigetragen, dass das so ne tolle Gruppe war. Und das hat dieses Outdoor-Coaching bewirkt! Ja, davon bin ich felsenfest überzeugt, das war großartig, ja.“

**AbsolventIn\_02:** „(...) Also das muss man ja auch nochmal dazu sagen, äähm, und das ist schon ne extreme Situation, in der man sich da auch befindet, wenn man eben dieses Studium auch gern erfolgreich beenden möchte, da hat man sehr viele Baustellen. Und da fand ich diesen Aspekt von dem Gruppencoaching ganz toll und ganz wichtig, weil wie gesagt, dieses Gefühl für Gruppe hat sich dadurch ..., wir sind näher zusammengerückt und man hat sich gegenseitig anders unterstützt. Und sei es nur, man hat sich Mut zugesprochen sozusagen ‚komm‘, wir schaffen das‘ und so ein bisschen dieses ‚Wir-Gefühl‘, wir schaffen das, ist schon ne ganz andere Haltung die da wirksam wird, ja, die einen dann auch so ein bisschen durch dieses Studium, wie gesagt im Krisenfall, wenn man mal n Hänger hat oder frustriert ist, auch tragen kann und deswegen finde ich das nach wie vor sehr sinnvoll und ganz toll.“

### **Datenmaterial aus der Datei „AbsolventIn\_03“**

**AbsolventIn\_03:** „(...) für mich war das hilfreich, zielführend, ich hab Dinge über mich gelernt (...).“

**AbsolventIn\_03:** „(...) Und wenn das erreicht ist, dass die Angst genommen wird, sich beraten zu lassen, weil man denkt, ‚ich bin so schlecht, ich brauch Hilfe‘, - nein, so ist es nicht, ich bin so weitblickig, dass ich sehe, da könnte mich jemand unterstützen, da gibt es weise Leute, die mir behilflich sein können. Und wenn das rauskommt, dann ist es gut!“

### **Datenmaterial zur Kategorie D/**

Einflussfaktoren bezüglich der Wirksamkeit des Coachings im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie

### **Datenmaterial aus der Datei „Coach\_“**

**I:** „Herr Dr. U., könnten Sie zunächst aus Ihrer Sicht überblicksartig die wesentlichen Etappen der Entwicklung des begleitenden Coachings im Fernstudiengang Sozialmanagement M.A. der Alice Salomon Hochschule in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie von der ersten Matrikel bis heute skizzieren?“

**Coach\_:** (...) Das bedeutete dann am Ende (...) ‚dass wir im wesentlichen in allen Präsenzeinheiten uns in Berlin und Umgebung etwas gesucht haben, dort rausgefahren sind, und dann dort einen Mix angeboten haben an handlungsorientierten Sequenzen und klassischen Coachingeinheiten mit klassischen Coachingmethoden. Jetzt ist natürlich die Frage, warum sind wir davon wieder abgegangen. Aus meiner Sicht – ich weiß gar nicht, wie die anderen das jetzt beantworten würden – aber so wie ich es erlebt habe, ist es so gewesen, dass die Studenten gesagt haben, ‚das ist aber jetzt sehr aufwändig, wir müssen uns jetzt...‘, also es ist ein Kostenfaktor entstanden, Hotels buchen et cetera und es waren auch nicht alle so hundertprozentig begeistert von diesen handlungsorientierten Geschichten, das ist natürlich auch von Teilnehmer zu Teilnehmer sehr verschieden gewesen, so dass wir das dann am Ende reduziert haben. Das Rudiment, was dann davon übrig geblieben ist, ist jetzt dieser Erlebnistag ...“

**I:** „... der quasi ausgesondert wurde ...“

**Coach\_:** „... zwischendurch gab’s den dann mal am Ende des ganzen Studiums. Dann haben die Studenten gesagt, ‚das ist aber jetzt doof, weil wir haben uns jetzt so ein bisschen entwickelt, wir haben uns kennen gelernt, und jetzt bricht das Studium ab und wir können davon gar nicht mehr profitieren, wir möchten das also gerne in die Mitte verlegt haben‘ und seitdem ist es halt jetzt in der Mitte, also dieser Tag.“

**Coach\_:** „Es gab damals noch die Möglichkeit zu sagen, ‚ja, ich möchte es lieber eins-zu-eins haben‘ oder ‚ich möchte es lieber in einer Kleingruppe haben‘ oder manchmal haben wir uns auch in einer Großgruppe getroffen, also wenn es zum Beispiel um Aufstellungsarbeit geht macht’s natürlich auch Sinn es in einer Großgruppe zu machen, weil man einfach mehr Leute braucht. Das haben wir dann auch so gemacht, also es also gab einen viel stärkeren Methodenwechsel und auch, sagen wir mal, einen Einfluss des Einzelnen auf die Methode, die er gerne haben wollte oder vielleicht gerade nicht auf die Methode, ich sage mal eher aufs Setting, wie das Setting dann gewesen ist. Dann gab es zwischendurch eine Sequenz, da ging es eigentlich nur um das eins-zu-eins-Setting. Also das war dann so, dass sich zunehmend mehr Studenten das eins-zu-eins gewünscht haben (...).“

**Coach\_:** „So, dann waren wir bei diesem eins-zu-eins-Setting und dann gab es wieder einen Wechsel, das kam aus der Notwendigkeit, ich sage jetzt mal, die Studienzeiten anders abzurechnen, man hat bemerkt, das passt eigentlich so mit der Art und Weise des Masterstudiums nicht so gut zusammen, weil dann natürlich immer die Frage war, was machen die Anderen dann wenn’s diese eins-zu-eins-Position gibt. Also gut, man kann jetzt sagen, die machen Literaturstudium, das war sicherlich auch teilweise so, aber es war natürlich dann wenig durchschaubar am Ende. Genau, und jetzt seit ungefähr glaub ich drei Jahren, vielleicht auch schon seit vier Jahren, dass es im Wesentlichen zwei Kleingruppen gibt, die jeweils vormittags oder nachmittags das Coaching haben.“

**Coach\_:** „Weil da der Sprung der Themen in das Coaching hinein noch einfacher ist als aus den Seminaren des Studiums, also der Sprung vom Arbeitsalltag [als beruflich aktive Leitende bzw. Leitender; Anmerk. d. Verf.] ins Coaching geht noch schneller als von dem was man jetzt in der Woche an Inhalten [in der Präsenzphase des Studiums; Anmerk. d. Verf.] bearbeitet hat, weil einfach ein höherer persönlicher Druck oder ein höheres persönliches Bedürfnis da ist, diese Sachen auch zu besprechen – immer wieder vorausgesetzt, dass meine Gleichung mit vielen Unbekannten stimmt und das Gruppenklima auch so ist, dass man merkt, ich kann mich hier auch mit schwierigen Prozessen, wo ich mich selber hinterfragen muss et cetera, hier in dieser Gruppe einlassen. Das war im Übrigen - um noch einmal den Sprung zur ersten Frage zu bringen - natürlich im eins-zu-eins dann manchmal auch einfacher, weil da ging’s nicht ums Gruppe, sondern man hat dann das eins-zu-eins-Verhältnis und das ist bei schwierigen Themen, die auch eine höhere personenbezogene Ebene haben, dann manchmal einfacher - hat wieder andere Nachteile, das ist klar, aber dort ist es einfacher.“

**Coach\_:** „Die Lebens- und Arbeitssituation der Studierenden hat sich aus meiner Sicht deutlich verändert seit es den Studiengang gibt. Ich stelle mir es so vor, als das Studium eingeführt wurde, gab es noch relativ viele Führungskräfte, die bereits Learning by Doing in ihre Rolle hineingewachsen sind und dann gesagt haben, ‚das will ich jetzt auch theoretisch vertiefen und deswegen melde ich mich für das Studium an‘. Und dadurch kam auch eine bestimmte Situation hier im Coaching zustande, dass man also Erfahrungen eingebracht hat aus Führung und Leitung. In den letzten Jahren ist es halt anders, wir haben einen relativ großen Anteil an Studierenden für die Führung und Management Sachen sind, wo sie gerne hin möchten, wo sie sagen, ja da liegt eventuell ein Focus in den nächsten Jahren, aber wo im Arbeitsalltag da noch nicht viel passiert ist. Und dadurch ändert sich natürlich die Perspektive auf das Coaching ganz enorm, es geht dann eher darum, zum Beispiel trotzdem Arbeitssituationen zu hinterfragen, die man als Mitarbeiter erlebt, wo man Führungshandeln eben nicht selber ausprobiert, aber natürlich auch erlebt, weil man sozusagen das Objekt ist, dem das angetan wird (lacht). Natürlich ist das auch eine Perspektive, die interessant ist und wo man was machen kann, sich etwas mitnehmen kann, aber sie ist ein bisschen weiter weg. Ich muss mich ja dann erstmal in die Rolle hineinversetzen in denjenigen, der die Führungsverantwortung hat. Das hat übrigens auch einige nicht ganz so einfache Implikationen, dieser Perspektivenwechsel. Der kann ja für den Arbeitsalltag manchmal auch durchaus schädlich sein, also, ich würde nicht unbedingt jedem Mitarbeiter raten, sich jeden Tag in die Rolle seiner Führungskraft hinein zu versetzen. Das ist nicht unbedingt das, was immer gut geht, aber hier im Studium müssen wir es ein bisschen so machen, weil sonst das Thema Führung rein abstrakt und rein theoretisch bleibt ...“

**I.:** „... gar nicht erfahrbar wird, auf keiner Ebene... “

**Coach\_:** „ ...so ist es: Gar nicht erfahrbar wird. Also, das hat sich verändert, und natürlich sind auch junge Menschen, ganz junge Menschen nach dem Studium in anderen persönlichen Situationen als jemand der Mitte vierzig ist und seit zehn Jahren Geschäftsführer, und eine Familie mit zwei Kindern hat. Auch das bedeutet natürlich Veränderungen für das Coaching, das ist ja ganz klar.“

**Coach\_:** „Auf der anderen Seite muss man auch sagen, das Coaching, das darf man nicht vergessen, hat auch einen Zwangskontext. Irgendwo ist es ein Zwangskontext. Weil es gehört als Studieninhalt mit dazu, ich kann als Studierender nicht einfach sagen, nicht so einfach sagen, ‚ich mach da jetzt nicht mit‘, und das hat natürlich zur Folge, dass jemand, der mit dieser Methode von Grund auf relativ wenig anzufangen weiß, aber trotzdem kommen muss, nicht immer auch erreichbar ist. Also, es gibt durchaus Studierende, wo ich meine, ich habe sie nicht erreicht, das war, im Einzelcoaching, da

sieht man das ja sehr deutlich, da merkt man zum Beispiel, dass jemand nicht mehr kommt, das war die Ausnahme, aber es ist passiert, wo man gemerkt hat, ‚ich erreiche ihn nicht‘. In der Gruppe fällt’s nicht ganz so auf, da kann man....“

I: „.. die schwimmen dann so ein bisschen mit ...“

**Coach\_:** „.... genau, genau... lehnt sich ein bisschen zurück, hört vielleicht ein bisschen zu, kommt mal nicht, ja? ... zieht sich also insgesamt ein bisschen raus, und das halte ich auch ehrlich gesagt nicht für abänderbar, also, dass es solche Prozesse geben wird im Coaching, das halte ich für, ja, das halte ich für ganz normal. Das ist genauso wie einer ein Seminar über Betriebswirtschaft abhält und da wird’s auch jemanden geben, der sagt, das interessiert mich überhaupt nicht, ich muss die Prüfung hier irgendwie machen, aber im Wesentlichen zieh ich mich hier zurück. Es ist vielleicht ..., es ist natürlich zu beeinflussen, wie stark solche Prozesse innerhalb eines Jahrganges stattfinden, das schon. Natürlich muss ich versuchen, mich umzustellen mit den Methoden oder mit den Inhalten, aber es ist nicht ganz auszuschließen, das glaube ich nicht.“

I.: „Wie haben Sie über die Jahre die Motivation der Studierenden wahrgenommen, das begleitende Coaching aktiv für sich zu nutzen? Haben Sie Hypothesen zu den Bedingungsgefügen bezüglich der Motivation der Studierenden? Einen Teil haben sie schon gesagt gerade, die Motivation hängt damit zusammen, dass es vielleicht auch ein wenig ‚Zwangscharakter‘ hat, das wirkt sich gerade bei Beratungssettings nicht immer unbedingt förderlich auf die Motivation (**Coach\_** lacht) ... des Menschen aus, der in den Genuss von Beratung kommt, aber ich möchte jetzt hier nicht etwas vorwegnehmen ...also einfach die Frage nach der Motivation, ob Sie auch sagen können, da gab es Schwankungen, die vielleicht damit zusammenhängen, mit der Form, die praktiziert wurde, äähm, ja, was haben Sie da für Erfahrungen?“

**Coach\_:** „Um die Frage zu beantworten sollte man sich vielleicht vorstellen, wie ein Coaching außerhalb des Studiums abläuft. Ich glaube, wenn man sich das vorstellt und dem gegenüber stellt, was hier abläuft, bekommt man eigentlich schon eine relativ klare Antwort. Außerhalb des Studiums legt der Coachee, also derjenige, der das Coaching machen möchte, selber fest, zu welchem Zeitpunkt, in wesentlichem auch in welchem Rhythmus, bei welchem Coach und eventuell auch noch mit welcher Methode er das Coaching haben möchte. Das heißt, er ist derjenige, der die wesentlichen Eckdaten des Coachings mitbestimmt und jetzt wechseln wir mal den Focus und gehen mal hier her. Der Zeitpunkt ist festgelegt, der Coach ist weitgehend fest gelegt, also natürlich kann man jetzt sagen, ‚ich möchte gerne wechseln‘, das ist mir aber im Laufe der Jahre nicht ein einziges Mal passiert. Das heißt, es ist für die Studierenden gar nicht so einfach zu sagen, ‚ich möchte lieber bei dem anderen sein‘, ja? Also, Zeitpunkt ist festgelegt, der Coach ist

im Wesentlichen festgelegt, die Gruppe ist im Wesentlichen festgelegt, ein ganz wichtiger Faktor, ja? Also, die Gruppe halte ich für einen der wesentlichen Faktoren und natürlich die Interessenslage, wo man sonst sagt, ‚ja, jetzt ist gerade ein Bedürfnis bei mir da und deswegen mache ich das Coaching‘, die ist hier eben auch logischerweise dann nicht immer so. Es gibt vielleicht andere Interesse, wo man sagt, ‚ich würde gerne lieber nochmal ein Seminar in Betriebswirtschaft an dem Samstag besuchen‘ oder ‚wäre lieber zuhause bei meiner Familie‘ – das ist einfach so. Und dadurch muss man die Frage natürlich deutlich mit ja beantworten, ja, es gibt beträchtliche Schwankungen, das ist klar, und die sind von diesem eben abhängig was ich jetzt unter anderem gesagt habe. Also, es ist glaub ich ein riesengroßer Unterschied, ob jemand äähm, im Arbeitsalltag steckt, dort gerade Prozesse ablaufen, wo er gern ein Feed-back haben, wo er die Gruppe nutzen möchte, wo er sagt ‚was steht mir jetzt eigentlich zur Verfügung, wie komm ich jetzt hier weiter, warum scheitere ich immer wieder an diesen Punkten‘, dann ne Gruppe hat, wo er weiß, die fängt das auch auf, das ist ein geschützter Raum, es wird nicht nach außen getragen, das sind alles so Punkte. Wenn das alles vorhanden ist, dann muss ich sagen, ist glaub ich das Coaching was ganz Produktives, was ganz Wichtiges. Aber nehmen wir das andere Extrem, ein anderes Beispiel, wenn jemand zur Zeit arbeitslos ist, das hat’s hier ja auch schon gegeben, hat momentan keine Arbeit, man ist auch so ein bisschen eher mit privaten Dingen unterwegs, und sagt nicht, ‚ich muss jetzt unbedingt im nächsten halben Jahr eine Arbeit haben‘, also man ist aus diesen ganzen Kontexten momentan ein Stückchen raus. Dann wird derjenige sich natürlich fragen, ‚was will ich hier eigentlich beim Coaching‘? Natürlich könnten wir die Frage jetzt für ihn beantworten und könnten zu ihm sagen, ‚ja, aber guck dir mal die Prozesse von den anderen Leuten an, was die alles machen und bau dir deine Netzwerke auf‘ – ist alles richtig. Aber aus dem persönlichen Erleben des Einzelnen ist auch verständlich wenn er sagt, ‚Coaching ist momentan nicht das, was ich unbedingt brauche‘.“

**Coach\_:** „Widerstandsformen gibt’s natürlich ansonsten, wenn man das jetzt Beraterisch-therapeutisch sieht, eine unglaubliche Vielfalt, ja? (**Coach\_ und I.** lachen) ... und die ist zum einen daran geknüpft an das, was wir vorhin gerade hatten, also, ‚macht Coaching für mich in der Situation überhaupt Sinn, in Klammern aber ich muss es ja machen‘, äääh, und zum Anderen hängt da natürlich nochmal was ganz Anderes dran. Also es sind natürlich auch Ängste da, verständliche Ängste. Also Coaching hat einfach was damit zu tun, dass man sich irgendwo einlässt, man erzählt über das, was man erfahren hat, was man erlebt hat, und die anderen - so wie es ist momentan mit diesen Kleingruppen – die hören zu. Jetzt kann man sich mal das vorstellen, da ist ein Berufsstarter, der ist seit zwei, drei Jahren im Beruf und neben ihm sitzt eine Geschäftsführerin, die ist seit fünfzehn

Jahren, leitet sie ne riesengroße Einrichtung und dann erzählt der Berufsstarter über sein Arbeitsfeld. Das kann gut gehen und die Geschäftsführerin bringt ihr dazu und stellt sich zur Verfügung et cetera, es kann aber auch schiefgehen. Also es kann auch so schief gehen, dass derjenige, der als Berufsstarter da ist, merkt, oder die Befürchtung hat, ‚das langweilt sie ja, sie ist da über diesen Punkt schon längst hinweg, je mehr ich erzähle, desto gelangweilter wird sie ja, ich glaube, ich bin hier so unwichtig, ich erzähl lieber überhaupt nix mehr‘, das ist so ein Punkt, ja? Das ist manchmal in der Gruppe aufzufangen, aber nicht immer, und das ist auch nicht ganz einfach. Oder es sind einfach Ängste, die aus dem Persönlichen kommen, wo jemand sowieso Ängste noch hat, sich in Gruppen über verschiedene Prozesse und Themen zu äußern und die natürlich hier ganz normal auftreten, und diese Ängste sind dann hier mehr oder weniger gut aufzufangen. Im Normalfall würd ich dann sagen – und so ne Phase gab’s ja auch im Coaching – würd ich dann sagen, lassen wir uns doch mal zu einem Einzelcoaching zusammensetzen, da geht’s vielleicht einfacher. Das ist momentan schlecht möglich, der Einzelne hat natürlich auch die Möglichkeit sich irgendwo anders noch ein Einzelcoaching zu organisieren, das ist klar. Aber aktuell für mich als Coachee ist es ja nicht so einfach, und dann passt damit das Coaching-Setting nicht zu dem Bedarf, den der Einzelne in dem Moment dann hat. Und da kommt Widerstand her. Oder: Natürlich bin ich als Coach von meiner Persönlichkeit nicht für jeden geeignet, da ist auch klar, also im normalen Alltag würd dann der Coachee ja sagen, sagen wir vielleicht nach einer Probesitzung oder nach einer Sitzung, ‚ja, ich guck dann nochmal weiter‘, ja? Hier ist es schwieriger. Also das man so weit geht und sagt, ‚ich geh in ne andere Gruppe‘, wie gesagt, das habe ich nicht erlebt. Aber trotzdem erreiche ich ihn dann mit meiner Art und Weise das Coaching durchzuführen nicht so wie ich es gerne haben möchte, und auch da entsteht natürlich dann Widerstand.“

I.: „Danke, ja, da habe ich einiges ja auch aus unserer Gruppe wieder erkannt, gerade diese Unterschiede! Bei uns war das sehr stark: Leute, die gerade ihren Bachelor gemacht hatten, haben im Anschluss hier, also nicht konsekutiv an der Hochschule weiter studiert, sondern berufsbegleitend, hatten gerade ihre erste Stelle und saßen tatsächlich, also ... mit Menschen zusammen, die seit vielen Jahren Führungsverantwortung in Einrichtungen mit mehreren Hundert Mitarbeitern haben. Das war schon, ... das war nicht einfach, also für beide Seiten. Es war dann auch mal fruchtbar, es gab dann auch mal Wertschätzung gegenseitig, das waren so die Momente wo dann auch im Prozess viel passiert ist in der Gruppe - aber es gab dann eben auch die anderen Punkte, wo man gemerkt hat, jetzt gibt es Rückzug.“

**Coach\_:** „Richtig!“

**Coach\_:** „Im Coachingprozess hat es sich dann häufig so erwiesen, dass man sagen kann – das glaube ich, das ist meine Auffassung, vielleicht bekommen Sie in Ihrer Arbeit auch einen ganz anderen Blick drauf - aber meine Auffassung ist, dass es doch recht häufig gelungen ist, im Laufe der Zeit, ääh, Teilnehmer, die am Anfang ein bisschen skeptisch waren, dann doch noch einzuladen und ihnen zu zeigen, ‚nein, deine Themen sind zum Beispiel nicht zu klein fürs Coaching‘. Das ist sowas zum Beispiel, wo viele sagen, ‚ach, ich hab da schon was, aber Coaching ist so ein großer Begriff, ich weiß gar nicht, ob das hier her passt‘ und so, ja? Also auch solche Ängste wieder, wo ich glaube, im Laufe der Zeit, wenn die Gruppe auch gut funktioniert, baut sich das ab, und die Leute entdecken dann ihre Ziele, die sie haben oder wenn’s auch Probleme gibt, dass sie sagen, ‚ok, ich hab den Mut sie einzubringen‘ – aber es dauert dann eben ein bisschen länger. Und dann kommen wir auf den zweiten Unterschied, das ist das Setting und das ist die Frequenz, mit der das Coaching stattfindet. Also wenn man dann so am Ball ist und hat ein Thema, ich sage das jetzt mal aus Coachee-Sicht, dann möchte man natürlich dann auch, dass es irgendwie vorwärts geht ...“

**I.:** „... ja ...“ (**Coach\_ und I.** lachen)

**Coach\_:** „.... heute zum Beispiel war die Sitzung Ende April, im Juni ist jetzt eine Outdoor-Veranstaltung, und dann geht’s im September weiter.“ (...) „.... Mai, Juni, Juli, August, und vielleicht noch ein bisschen vom September, das sind fast fünf Monate. Das macht man im Coaching natürlich so nicht, ja? Das ist auch ein großer Unterschied - wobei man auch sagen kann, für einige hat das auch Vorteile, weil äähm, die schaffen’s eben das Thema irgendwo wach zu halten, arbeiten da dran und können dann nach einem halben Jahr ne ganze Menge schon an Selbstwirksamkeit berichten, was sie schon zwischendurch gemacht haben. Andere aber bräuchten ne viel dichtere, engere Begleitung, die sie eben dann hier nicht haben.“

**I.:** „Herr Dr. U., am Ende des Interviews möchte ich zum Ausgangspunkt meiner Arbeit, der Frage der Wirkung des begleitenden Coachings im Fernstudiengang zurückkehren. Dazu möchte ich Sie befragen, wie aus Ihrer Sicht das begleitende Coaching in diesem Studiengang beschaffen sein müsste, damit ein möglichst hoher Grad an erhoffter Wirkung für die Studierenden erreicht werden kann? Und welche wesentlichen Einflussgrößen - also es geht mir wirklich nur um die wesentlichen Einflussgrößen, Sie haben ja auch schon einige benannt – sehen Sie für Erfolg oder Misserfolg des begleitenden Coachings im Studiengang?“

**Coach\_:** „Also eine Sache, die mir zu Beginn gleich einfällt, ist, das was ich vorhin schon mal angesprochen habe, was natürlich einen erheblichen Einfluss hat, ist das Setting in dem das Coaching durchgeführt wird. Wenn man mit dem Anspruch herangeht, möglichst

alle erreichen zu wollen, wird man das Setting flexibel gestalten müssen, da gehe ich nicht ab von. Das bedeutet, wenn jemand zum Beispiel mit sehr tiefgehenden Problemen aus dem persönlichen Bereich ins Coaching kommt, wo vielleicht ein Grenzbereich zur Therapie auch da ist - nicht, dass es Therapie ist, aber dass es im Grenzbereich zum Therapeutischen ist - dann wäre es durchaus sinnvoll, man hätte die Möglichkeit, das Einzelcoaching nach wie vor anzubieten, das wär ganz wichtig. Obwohl ich weiß, dass es mit dem Studium schwer vereinbar ist, aber wenn Sie mich das jetzt so fragen, muss ich das so sagen, also es wäre wichtig! Ich weiß, dass es schon mal gemacht wird, aber vielleicht bis hin, dass man sagt, ‚ich möchte mit jedem mal ne Probestunde Einzelcoaching machen‘, damit die Leute überhaupt merken - die es noch nicht haben, noch nicht gemacht haben zumindest - merken, was ist denn das überhaupt für ein Setting, was passiert denn da anders als in der Gruppe. Das wäre so eine Sache, die ich halt ganz wichtig finden würde. (Pause) Ja, was wäre noch nötig, wichtig, um einen möglichst hohen Wirkungsgrad erreichen, was habe ich noch nicht gesagt? Ich glaube, dass es einzelne Gruppen gibt, wo es mir zumindest nicht gelungen ist, die im Laufe des Coachings so weit zu führen, dass sie wirklich offene Gruppen geworden sind, in denen es geflossen ist, ja, in denen sich jeder eingelassen hat. Und das ist etwas, was natürlich äußerlich hinderlich ist, wenn so eine Art von Schwere entsteht, ‚ich sag das hier jetzt lieber nicht‘, weil ich befürchten muss, dass damit nicht gut umgegangen wird. Da müsste man nochmal schauen, ob’s da andere Möglichkeiten gibt. Für die Studierenden ist das schwer, die müssten jetzt sagen, ‚ich bin mit der Gruppe nicht einverstanden, ich fühl mich jetzt hier nicht wohl, ich möchte gerne wechseln‘. Das ist aber gar nicht so einfach, sich das zu trauen in ner Gruppe, da käme man wahrscheinlich so, eher so hin, dass man von vorne herein verschiedene Settings anbietet und dann schaut, welches Setting sich da in dem Studiengang gerade besonders bewähren kann. Ob das hier möglich ist, während des Studiums, also, wissen Sie, wie ich das meine, dass man zum Beispiel sagt, wir machen jetzt in der ersten Einheit nur Einzelcoaching und dann könnte man nämlich auch, sowas haben wir ja schon mal gemacht, das habe ich ja Ihnen vorhin schon gesagt, wo es gemischt war. Dann kann man im Einzelcoaching als Einstieg viele Themen abgreifen, kann sagen, ‚ok, worum kann’s jetzt hier gehen bei Ihnen, was ist besonders wichtig‘, und dann könnte man gucken; bei anderen geht’s dann in Gruppe weiter, bei anderen wird es einzeln weitergehen, ja? Also, dass man das so flexibel hält, dass man nicht sagt, es muss jetzt immer diese Gruppe sein, und zwar auch noch diese, ja, das ist...“

**I.:** „... also der Versuch eines individuelleren Zuschnitts des Coachings.“

**Coach\_:** „Ja, ich glaub, das wär wichtig...aber wie gesagt, ich glaube, nicht unbedingt realistisch.“

**I.:** „ ... aber es ist doch trotzdem eine wichtige Überlegung, weil vielleicht gibt es Möglichkeiten, im Abgleich mit dem, dass es eine Anwesenheitspflicht gibt. Das Ganze ist entwicklungsfähig und dazu ist es wichtig, glaub ich, dass man diese Faktoren mit rein denkt, mit berücksichtigt und schaut, wie man es weiter entwickeln kann. Das ist ja nix Statisches, also dann, glaub ich, wär's schwierig, gerade bei so etwas wie Coaching, das statisch zu behandeln und nur von der formalen Seite zu betrachten ....“

**Coach\_:** „ ... richtig!“

**I.:** „ ... da könnte es dann schon sein, dass einiges von der Wirkung verloren geht und auch von dem, was Studierende dann vielleicht gut motivieren könnte, hinzugehen, da zu bleiben, sich zu öffnen.“

**Coach\_:** „Ja, ja!“

**I.:** „Gibt es etwas, von dem Sie sagen, das sollte unbedingt so bleiben, wie es jetzt ist, was wäre Ihnen ganz wichtig im Hinblick auf das Coaching in diesem Studiengang?“

**Coach\_:** „(...) Ich bin auch ein Vertreter davon, zu sagen, die Gruppen sollten nicht größer werden, also, ich finde, das ist meine persönliche Meinung, ich weiß, dass Kollegen von mir das nicht immer teilen, ich finde, dass es ab einer Gruppengröße von ich sage jetzt mal über sechs, eine ganz andere Dynamik gibt, die für das Setting was ansonsten,.. die großen Abstände et cetera, die wir hier haben, nicht unbedingt förderlich ist. Also die Gruppen sollten nicht größer werden, ich würde mir vielleicht eher sogar kleinere wünschen, damit das Besondere, was hier vom Coaching ausgeht, im Vergleich eben auch zur Gruppe, die im Seminar sitzt, erhalten wird. Die Studierenden merken das ja auch, ‚ok, wir sind jetzt ne kleine Gruppe, das ist irgendwie anders im Miteinander‘, und das muss unbedingt erhalten bleiben. Natürlich kann man auch mit großen Gruppen Coaching machen, und es gibt verschiedene Methoden, wie man das machen kann, und es kann auch erfolgreich sein. Aber ich glaube vor dem Hintergrund, dass diese Gruppen sonst eh schon irgendwo zusammen sind und ääh, zum Beispiel Organisationsentwicklungs-Seminare durchlaufen et cetera, finde ich's wichtig, hier die Gruppen relativ klein zu halten. Das wäre auch eine Erfahrung, die ich habe. Ich finde es auch wichtig, dass es doch einen ziemlich geschützten Rahmen hat, da hält sich die Akademie auch dran. Ich habe es jetzt nicht erlebt, dass mich jemand angerufen hätte und mich gefragt hat, ‚was ist denn in der Gruppe los gewesen‘? Ich hab den Eindruck, wir sind hier im doch geschützten Kontext – und das ist ganz wichtig, weil es dort häufig auch um Studienprozesse geht und so, und das ist es einfach wichtig, dass dieser geschützte Rahmen auf jeden Fall bleibt.“

**I.:** „Das ist auch ein wichtiger Beitrag der Akademie - wie sie das Coaching überhaupt unterstützt - und das macht sie also in dem Falle, finde ich sehr. Das ist auch für mich als Studierender wahrnehmbar gewesen, dass da auch was dran liegt.“

**Coach\_:** „Ja, wie ich überhaupt sagen muss, wir haben ja, obgleich es ja im Studienkontext ist, doch ansonsten die gleichen Freiheiten wie wir auch sonst im Coaching haben, also Methodenauswahl. Also abgesehen von dem Setting, was ich vorhin schon gesagt habe, was eben festgelegt ist durch die Frequenz et cetera, gibt es ja gute Arbeitsbedingungen, so würd ich's mal bezeichnen - bis hin zu den Räumlichkeiten. Ich kann das nur sagen, ich sitze seit vielen Jahren hier unterm Dache, seitdem wir hier sind, mir gefällt das, es ist sehr angenehm und das trägt alles dazu bei, das darf man nicht vergessen, ja? Dass es Kaffee und Tee und was zu essen gibt, das sind Sachen, das mag klein erscheinen, ist aber nicht so klein.“

#### **Datenmaterial aus der Datei „AbsolventIn\_01“**

**AbsolventIn\_01:** „(...) Die Struktur ist in meinem Studienjahrgang so angelegt gewesen, dass jeweils am Ende der Studienwoche, am Samstag, ein Studientag für das Coaching reserviert war. Ich weiß nicht, ob wir dazu noch kommen, es hat sicherlich Vor- und Nachteile, das so zu organisieren, (...) Grundsätzlich finde ich es schade, dass vielleicht auch diese Struktur am Ende der Präsenzwoche das Coaching stattfinden zu lassen, dazu geführt hat, dass immer viele Leute gefehlt haben. Die Gruppe war nie vollständig, das hat auch dazu geführt, dass ein solcher Termin wie das Coaching, der ja geeignet gewesen wäre, die Gruppe auch von der Gruppendynamik auch Einfluss zu nehmen, und die Gruppe vielleicht auch etwas stärker zusammen zu führen, dass das dann so nicht diesen Effekt hatte, weil eben zum größten Teil sehr viele gefehlt haben.“

**AbsolventIn\_01:** „(...) Das letzte Coaching, dass ich für mein Geschäftsstellen-Team gerade hab stattfinden lassen, hat im letzten Jahr stattgefunden und ich habe dort auch in der Vorbereitung mit der betreffenden Frau auch einiges aus dem Coaching, was wir innerhalb des Studiums erlebt haben, mit eingefordert beziehungsweise mein Interesse daran gezeigt und das ist auch gut, sehr gut verlaufen, das fand ich sehr sehr positiv. Also es ging dabei um Gruppenbildung, um Teambildung, um Kritikfähigkeit untereinander, und das, ja, hat mir sehr sehr gut gefallen. (Pause) Ich hab auch noch viele andere Coachings gehabt, aber daran kann ich mich jetzt gar nicht mehr so genau erinnern (lacht). Aber insgesamt ist es mir noch sehr vor Augen, das war sehr gut.“

**I.:** „Erstmal vielen Dank!“

**AbsolventIn\_01:** „... und da haben wir auch an den Typen gearbeitet, also in diesem Coaching, jetzt weiß ich gar nicht mehr so genau, TMS\* oder so ähnlich, eine Möglichkeit, eine Methode um sozusagen die verschiedenen Persönlichkeitstypen innerhalb einer Gruppe auch durch Fragestellungen untereinander, in kleinen Teams und so weiter, herauszufinden, und dann zu schauen, wie das Team aufgebaut ist ... „

**I.:** „... hat das, glaub ich, die Frau Braun auch im Coaching im Studium vorgestellt ...?“

**AbsolventIn\_01:** „... genau, genau“

**AbsolventIn\_01:** „(...) Was gut, was ich als sehr gut einschätze, war der eine Outdoor-Termin, um diese Fragestellung zu bearbeiten, also nochmal im Sinne von Persönlichkeitsentwicklung, Führerschaft anzunehmen, oder sich in eine Gruppe beratend einzubringen, das waren ja gruppensdynamische Prozesse, die dabei provoziert worden sind über diese einzelnen Aufgaben, die zu lösen waren innerhalb des Teams, äähm, die hatten zu einer ganz hohen Identifikation innerhalb der Gruppe geführt. Schade, dass das Outdoor-Coaching erst relativ spät stattgefunden hat, schade auch, dass dort wieder nicht alle anwesend waren. (...)“

**AbsolventIn\_01:** „(...) Und es war auch glaub ich, und so hab ich es aber auch aus den Feedbacks in Erinnerung nach den einzelnen Stunden, dass gerade diese Mischung zwischen Personen, die in Führungsverantwortung stehen und Personen, die in Führungsverantwortung gehen wollen, für beide Gruppen sehr interessant waren und auch neue Denkansätze bei beiden Gruppen auch nochmal wieder initiiert haben. Also, sich in die andere Position versetzen zu können war sehr einfach, weil es eben halt keine homogene Gruppe war und alle haben gesagt haben ‚ja klar, kennen wir schon und so ist das schon immer gewesen‘ (**AbsolventIn\_01 und I.** lachen), sondern diejenigen, die in Führungspositionen waren, konnten sich sehr bewusst mit Fragestellungen auseinandersetzen, die aufgeworfen worden sind von denen die im Moment in eher abhängigen beruflichen Verhältnissen arbeiten - und andersrum genauso. Das fand ich zum Teil sehr hilfreich, weil mir das nochmal so einen anderen Blickwinkel eröffnet hat, und das ging den anderen ganz genau so, also das ist in den Feedbacks auch so geäußert worden, das war von beiden Seiten sehr fruchtbar, ja, ... doch schon gut!“

**AbsolventIn\_01:** „(...) Und das hätte ich mir anders gewünscht, also es wäre schöner gewesen, wenn die Gruppe an diesem Termin [gemeint ist das Coaching generell; Anmerk. d. Verf.] auch zumindest in einer etwas vollzähligeren Zahl da gewesen wär. (...)“

**AbsolventIn\_01:** „(...) Und ich glaub, das unterschied die einzelnen Personen, und das hat sich sehr klar in dem Coaching gezeigt. Diejenigen, die dann dabei waren, haben es auch mit sehr viel Spaß und Freude und Engagement betrieben und die anderen waren

---

\* siehe Fußnote S. 53

halt nicht dabei. Und von daher ist es dann wiederum aber auch richtig, ansonsten wär's vielleicht eher störend gewesen, wenn jemand, ja, das irgendwie gezwungenermaßen vielleicht daran teilgenommen hätte, so, von daher ja ... Aber ich weiß nicht inwieweit auch diese Konstellation mit dazu beigetragen hat, dass es der letzte Tag der Woche halt war. Also, es sind sicherlich einige dabei gewesen, die tatsächlich erschöpft waren und dann die Möglichkeit genutzt haben, den Samstag wenigstens noch fürs Wochenende zur Kraftschöpfung dann auch zu nutzen. Es gab andere sicherlich, die aus persönlichen Umständen ganz dankbar waren, nach sechs Tagen dann, nee, nach fünf Tagen nachhause zu können, aus weiß ich, familiären Gründen oder sonst irgendetwas. Ich denke, wenn der Coachingtermin in der Mitte der Präsenzwoche gelegen hätte, wären mehr Personen dabei gewesen. Das stufe ich so ein, da bin ich mir relativ sicher. Und, es war natürlich auch schade, dass der erste Coachingtermin so katastrophal verlaufen ist, das hat natürlich dazu geführt, dass die Erwartungshaltung dann auch nicht mehr sehr hoch war von einigen und sie dann das Gefühl hatten, dass das doch der Tag sein könnte, auf den man am ehesten verzichten könnte. Das fand ich eigentlich am Ende dann, also als wir die beiden Coachs hatten, nicht mehr angemessen, sondern das war wirklich eine sehr wertvolle Zeit. Aber wenn man dann das nicht mehr erlebt, kann man das es auch nicht mehr einstufen. (kurze Pause) Also diese beiden Konstellationen haben glaub ich dazu geführt, also der schlechte Beginn, der schlechte Einstieg, und der Wochentag.“

I.: „Gut, ok, wir sind schon bei der letzten Frage. Da würde ich nochmal was zur Zukunft fragen wollen, äähm, das ist ein Ausgangspunkt meiner Arbeit, nämlich (kurze Pause) wie müsste das Coaching beschaffen sein, damit es im Sinne der Studierenden ja, Erfolg und Unterstützung, also n Erfolg bewirkt und Unterstützung ist, genau - und das interessiert mich aus deiner Sicht. Also was muss da ..., damit's ein möglichst hohen Grad an erhoffter Wirkung ergibt und welche wesentlichen Einflussgrößen siehst du da - ein paar hast du ja jetzt auch schon gesagt so, in den letzten Fragen, aber vielleicht kannst du's nochmal zusammenfassen. Wie müsste das sein, damit es optimal nützlich für die Studenten, ääh Studierenden ist, und wirksam ist – aus deiner Sicht?“

**AbsolventIn\_01:** „Also ich glaube, dass dieser Faktor der Persönlichkeitsentwicklung und der Auseinandersetzung mit dem, was man an Berufschancen mit dem Masterabschluss dann verbindet, und welche berufliche Weiterentwicklung man sich davon verspricht, also in der Regel sind das ja Abschlüsse, die darin resultieren, dass man auch Führungsverantwortung übernimmt.“

I.: „Mmh, ja.“ (mit Zustimmung zur Kenntnis nehmend)

**Absolventin\_01:** „(...) Neben dieser Wissensvermittlung finde ich es ganz wichtig, dass man an sich selber arbeitet und sich mit Leitung auch auseinandersetzt und das gelingt

natürlich am besten in Form eines solchen Coachings. Also sich darauf einzulassen, situativ oder über Rollenspiele sich mit bestimmten Anforderungen, die sich aus Leitungsverantwortung ergeben, auseinanderzusetzen. Das kann natürlich in dem Bereich der Wissensvermittlung wenig stattfinden, gehört aber auch dazu, meiner Meinung nach wenn dieser Masterabschluss, ja, den Einstieg bedeutet in beruflichen Aufstieg. Und deswegen finde ich es sehr notwendig, dass das auch innerhalb des Fernstudiengangs mit vermittelt wird und da war dieser Coachingtag eigentlich genau richtig dafür angesetzt und hat mir ja ... Ich denke, das ist notwendig, vielleicht müsste es noch klarer definiert werden zu Beginn, welche Erwartungen die Studierenden an diesen Tag haben können, das war, erinnere ich, teilweise sehr suspekt, und ja, dann muss es natürlich von Anfang an auch funktionieren. Also das, was versprochen wurde über diesen Tag muss gerade am ersten Tag laufen, der muss sehr gut vorbereitet sein, damit auch die Lust an der Auseinandersetzung erhalten bleibt bei den Kommilitonen, bei den Studierenden. (Pause) Ja, ... natürlich kann man das nur mit den Grenzen sehen, die die Studierenden mitbringen. Also wenn das Interesse an der Persönlichkeitsentwicklung nicht vorhanden ist, dann stößt man da eben halt auf beziehungsweise an Desinteresse. Aber ich glaube, wichtig ist die Vorstellung dieses Tages! Ich hab irgendwie in Erinnerung, dass allen zu Beginn nicht ganz klar war, was das eigentlich soll, welche Hintergründe, und ... als du das jetzt hier vorgelesen hast, hab ich so gedacht, ‚ok, ich habe mir das nie durchgelesen‘, ich wüsste gar nicht, ob ich es hätte lesen können, ob mir das zur Verfügung gestanden hat oder was (**AbsolventIn\_01 und I.** lachen) (...) Ja, ... ich glaube, das war nicht klar, ich glaub, das war vielen nicht klar. Und so etwas wie dieses Outdoor-Coaching, das sollte vielleicht auch stärker an den Anfang des gesamten Fernstudiengangs gelegt werden, einfach damit die Gruppe auch stärker zusammenwächst (...) und das Coaching hätte natürlich dazu beitragen können, gerade dieses Outdoor-Coaching hätte dazu beitragen können. Und das war, das war glaub ich im dritten Semester angesiedelt, also das könnte man sehr gut an den Anfang setzen.“

**I.:** „Genau, das war im dritten oder vierten, in der Präsenzphase ...“

**AbsolventIn\_01:** „... relativ spät, ja, relativ spät. Und das hat nochmal so'n Schub gegeben, fand ich, ja, es war einfach persönlicher danach. (...) genau, das könnte ich mir vorstellen, zu Beginn eingesetzt, doch die Gruppe – manchmal braucht es ja nur einen Schub am Anfang, ... was sich erstmal eingeschliffen hat, ist dann schwierig nochmal wieder aufzulösen. Und wenn nach jedem Studienschluss, also jedem Studientagende alle sofort auseinandergehen, ja, dann, und es ist die erste Woche so gelaufen, dann bleibt's auch dabei – und das finde ich sehr schade (...)“

**AbsolventIn\_01:** „Also ich kann vielleicht sagen, das ich dieses Coaching sehr intensiv für mich genutzt habe. Ich habe das einfach als eine Gelegenheit gesehen, mit sehr

versierten Coachs, wie ich nämlich die beiden einschätze, die das in diesem Studiengang übernommen haben, für mich zu nutzen, auch Entscheidungen nochmal zu überdenken, habe teilweise meine persönliche Situation für bestimmte Gruppenübungen zur Verfügung gestellt und davon sehr viel profitiert. Also, bin sehr offen in dieses Coaching reingegangen und hab deswegen glaube ich, ja, sehr sehr viel an Beratung durch dieses Coaching bekommen und ja, die Möglichkeiten, die es geboten hat, für mich zu Hundert Prozent genutzt. Und von daher bin ich für mich sehr zufrieden damit gewesen (lacht, **AbsolventIn\_01 und I.** lachen).

#### **Datenmaterial aus der Datei „AbsolventIn\_02“**

**AbsolventIn\_02:** „(...) und das war eben vor dreizehn Jahren und da konnte man nicht so richtig was mit diesem Begriff anfangen und was ein Coach eigentlich macht. Das war so für uns als Studiengang, also wir waren da nicht so offen dafür, sagen wir mal so, ja? Und er hat das dann versucht, aber das war so ein bisschen wie, also wir waren sehr störrisch auf ne Art, irgendwie hat das bei uns nicht funktioniert. (**beide** lachen) Ja, und ich glaube, es hat einfach damit zu tun, dass wir damit gar nicht so was anfangen konnten, so inhaltlich auch, was passiert denn im Coaching, wozu ist das denn gut, was nutzt uns das, also, wie wendet man das an. Also wir waren da nicht so klar, so würde ich das interpretieren, andere mögen das anders interpretieren sicherlich. Jedenfalls ergab es sich so, dass Z. dann auch entsprechend sehr offen war, also auch flexibel sozusagen ... wir haben nämlich dann rausgefunden, dass er auch Outdoor-Coaching macht.“

**I.:** „Ja, ja.“

**AbsolventIn\_02:** „Und wir sind dann sofort sehr begeistert auf diesen Zug aufgesprungen.“

**AbsolventIn\_02:** „(...) Er hat das wirklich, also das war super, er hat das so umgemünzt, wir haben dann Outdoor-Coaching, auch sozusagen so ein Outdoor-Training für Führungskräfte durchgeführt, wir sind in einen Hochseilgarten gegangen, und das war sehr besonders. Und das Tolle daran war, dass es wirklich in der Gruppe etwas verändert hat, ja? Also, das hat die Gruppe nochmal anders mit'ander zusammengebunden.“

**I.:** „Wäre es für Sie eine Unterstützung gewesen, wenn Sie vorher detailliertere Informationen erhalten hätten, was Coaching ...?“

**AbsolventIn\_02:** „Ja!“

**I.:** „... kann zum Beispiel, oder was überhaupt die Idee war bei der Implementierung des Coachings in diesen Studiengang?“

**AbsolventIn\_02:** „Ich denke, es wäre unter Umständen hilfreich gewesen, sozusagen ausführlichere Informationen im Vorfeld zu erhalten oder in der Situation selber, dass man auch verschiedene Instrumente des Coachings vorgestellt bekommt, bekommen hätte.“

**I.:** „Ah ja.“

**AbsolventIn\_02:** „Ja, mit was wird da eigentlich gearbeitet und warum, was soll das eigentlich?“

**AbsolventIn\_02:** „Also wie gesagt, unser Kurs war da irgendwie renitent, ja, (**AbsolventIn\_02 und I.** lachen) und ich, also ich nehme an, ich weiß es natürlich nicht, ja, ich nehme an, dass das wirklich damit zu tun hatte, dass Coaching noch nicht so implementiert war und nicht so selbstverständlich wie es heute ist. Man konnte nicht so richtig etwas mit Coaching anfangen, man wusste nicht, ja, was passiert da mit mir, und wozu soll ich das machen, und wozu soll das überhaupt gut sein, genau, also ich glaube, dass das mit viel Unwissenheit zu tun hatte, und deswegen auch so ne sehr skeptische und abwehrende Haltung da war. Das ist meine Vermutung, nichts anderes ...“

**I.:** „(...) Und das ist genau meine Frage, wie müsste es aus Ihrer Sicht, ... das begleitende Coaching in diesem Studiengang beschaffen sein, damit ein möglichst hoher Grad an Wirksamkeit für die Studenten, für die Studierenden resultieren kann? Welche wesentlichen Einflussgrößen sehen Sie da, dass es ein Erfolg oder ein Misserfolg im begleitenden Coaching wird?“

**AbsolventIn\_02:** „Also dazu fallen mir zwei Sachen ein. Einmal habe ich gerade so gedacht, also, es muss gut vermittelt werden, wie ich das eingangs schon gesagt habe, nochmal sozusagen auch die Methoden, die Z. da anwendet im Coaching nochmal erklären, (...) Also das glaube ich, ist ein wesentlicher Aspekt, das nochmal an der Stelle transparent zu machen, dass, ich bin ..., ich nenn mich nicht einfach Coach, sondern ich habe wirklich auch was gelernt und ich habe Instrumente, mit denen ich dich jetzt hier coachen kann, ja, das sind Methoden, die ich anwende und die dann zu Ergebnissen führen können, ja? Das fände ich jedenfalls nach wie vor n wichtiger Aspekt, ich weiß ja nicht, wie das heute gehandhabt wird. Und der andere Gedanke war, dass man die Themen nicht einschränken sollte, ja? Also genau, das war ja auch so n Punkt, ja – ‚wenn ich ein Problem als Führungskraft habe‘ - es ist ja nun mal auch so, also es waren damals wie heute nicht alle Führungskräfte, dann fall ich schon mal raus, ja? Es kann doch an der Stelle sinnvoll sein, das offen zu lassen, damit ich überhaupt mal ne Erfahrung mit Coaching mache, nämlich: ‚ich habe vielleicht Probleme mit diesem Studiengang‘ oder ‚ich hab Probleme, meine Arbeit zu schreiben‘ oder ‚ich hab n Zeitmanagement-Problem‘, oder was auch immer – ich habe irgendein Problem und mit diesem Problem kann ich zu dem Coach gehen und mich coachen lassen um mal diese Erfahrung mit Coaching zu

machen. Also ich glaube, das würde vielleicht helfen, wenn man die Themen nicht von vorneherein so einschränkt, wie ich das erlebt habe, ja? Nur darauf fokussiert, weil damit nimmt man nicht alle mit und ich denke an sich, das es eben gut ist, wenn die selber ne positive Erfahrung mit dem Coaching gemacht haben, weil sie irgendein Problem haben oder irgendwas entwickeln möchten oder wie auch immer, das offen zu gestalten, dann kann ich auch zu meinem Coach gehen und sagen, ‚ich habe das und das Problem, kannst Du mir da helfen?‘“ (...)

I.: „Ich sprech nochmal n anderen Aspekt an, der äähm, der immer wieder auch im Laufe der Entwicklung des Coachings im Studiengang - das können Sie natürlich nicht oder vielleicht nur ganz aus der Ferne eventuell mitbekommen haben - das ist der des Gruppen- und des Einzelcoachings.“

**AbsolventIn\_02:** „Aha.“

I.: „Gibt’s da ne Idee bei Ihnen von der Sie sagen, das stellen Sie sich eigentlich insgesamt in dem Rahmen studienbegleitendes Coaching sinniger vor oder wirkungsvoller?“

**AbsolventIn\_02:** „Also ich kann nur sagen, die Gruppenerfahrung, also dieses Outdoor-Coaching, ich weiß nicht, ob das jemals noch installiert worden ist nach uns ...“

I.: „Das gibt’s einen Tag noch.“

**AbsolventIn\_02:** „Einen Tag noch, ich glaube, wir hatten das regelmäßig (lacht), ich weiß es aber nicht mehr ganz genau. Ich habe das in einer unfassbar tollen, guten Erinnerung behalten, wirklich man ist ja ne Gruppe letztendlich, und genau wie Sie sagen, alle sind berufs..., also damals war das so, alle berufstätig, hatten Vollzeit, sechsunddreißig, also ich hatte sechsunddreißig Stunden, andere hatten Vollzeit, und dann noch Familie, Kinder, Mann, was weiß ich was alles, ja? Also das muss man ja auch nochmal dazu sagen, äähm, und das ist schon ne extreme Situation, in der man sich da auch befindet, wenn man eben dieses Studium auch gern erfolgreich beenden möchte, da hat man sehr viele Baustellen. Und da fand ich diesen Aspekt von dem Gruppencoaching ganz toll und ganz wichtig, weil wie gesagt, dieses Gefühl für Gruppe hat sich dadurch ..., wir sind näher zusammengerückt und man hat sich gegenseitig anders unterstützt. Und sei es nur, man hat sich Mut zugesprochen sozusagen ‚komm‘, wir schaffen das‘ und so ein bisschen dieses ‚Wir-Gefühl‘, wir schaffen das, ist schon ne ganz andere Haltung die da wirksam wird, ja, die einen dann auch so ein bisschen durch dieses Studium, wie gesagt im Krisenfall, wenn man mal n Hänger hat oder frustriert ist, auch tragen kann und deswegen finde ich das nach wie vor sehr sinnvoll und ganz toll.“

I.: „Ok.“

**AbsolventIn\_02:** „... aber ich denk auch beides, wie gesagt, und wenn ich dann ein individuelles Problem hab, ist natürlich n Einzelcoaching auch sinnvoll.“

### **Datenmaterial aus der Datei „AbsolventIn\_03“**

**AbsolventIn\_03:** „(...) Die Gruppe wurde auch nicht geteilt, also wir hatten den ganzen Tag Coaching und das zeigte sich doch als ungünstig, weil bei der Form des Coachings X. eher Sachen so in Selbsterfahrung machte, das fand ich an einem besonderen Termin aus dem Ruder laufend. Also dadurch, dass die Studierenden so hoch belastet sind mental, da fließen die Tränen, das steckt an und dann die Gruppe noch zu halten, das fand ich, das war wirklich grenzwertig, also das war nicht gut. (...) Ich fand die Themenstellung gut, um ..., wenn es darum ging, auch so berufliche Aspekte da mit hinein zu bringen. (kurze Pause) Ich persönlich konnte da was draus ziehen, ich fand das sehr entspannend in dieser anstrengenden Zeit sich mal auf sich zu besinnen – wer bin ich, wo will ich hin, was kann ich, wovon lass ich die Finger, und dafür war auch der Gruppenkontext in Ordnung. (...) Ich finde ein Coaching wichtig in der Zeit und ich fände es auch noch wichtiger über diesen Gruppenkontext hinaus in ein Einzelcoaching gehen zu können. Ich weiß, dass zu dem, in dem Jahr war es noch möglich, dass der Paritätische das sponserte, also für einzelne Studierende, die gerade, was weiß auch, in einer ganz besonderen Lebenssituation waren, oder sich unsicher waren, ob sie das Studium weiterführen wollen, gab es da auch einen Zuschuss. Und das war für die Leute, das weiß ich, für die Studierenden sehr wertvoll.“

**AbsolventIn\_03:** „(...) Und da Situationen aus dem Berufsleben zu reflektieren und zu gucken, was passiert da mit mir überhaupt, was mach ich da überhaupt, also die Chance gab es. Und das war für die Kommilitonen, die da wirklich ein Anliegen hatten gut und wichtig, das da machen zu können, also das war gut! Aber ob dieser Gruppenkontext dafür so gut ist, weil es geht dabei so sehr ans Eingemachte und so sehr an eigenes Vermögen oder halt auch Unvermögen, das, also das fand ich eher so grenzwertig, weil man sich da auch so blank gemacht hat – wer bin ich, wo will ich hin. Und das bedarf eines sehr sehr stabilen Vertrauensverhältnisses, und da fand ich manchmal, nee, das war viel zu intim! Aber die Coachs hatten auch die Möglichkeit gegeben, da mal was abzubrechen, oder wenn sie gespürt haben, dass jemand völlig zusammengebrochen ist, haben sie das hinterher noch nachbearbeitet und versucht, die Studierenden nicht in so einem schlechten Zustand am Wochenende nachhause zu schicken und in die neue Woche zu schicken, aber es ist nicht immer hundertprozentig gelungen. Und für die Schwere der Themen, ja, wann scheitere ich, warum scheitere ich immer in dieser Situation, also fühl ich mich gescheitert, fand ich den Rahmen äähm (kurze Pause) nicht gut, also diesen Gruppenkontext. Manche Gruppenübungen waren gut, aber die wirkten dann nicht so auf die beruflichen Ziele, sondern das waren eher so persönlichen Dinge.“

**AbsolventIn\_03:** „Wir hatten, ja, ich kann mich nicht daran erinnern, - wir hatten nie am Samstag!“

**I.:** „Mmh, ok, wichtiger Punkt?“

**AbsolventIn\_03:** „Ja, das ist schon entscheidend ob du Samstag deine Familie zuhause sitzen lässt oder Freitags einen normalen Arbeitstag hast.“

**I.:** „(...) und dazu möchte ich Dich befragen, wie aus Deiner Sicht, das Coaching in diesem Studiengang beschaffen sein müsste, damit ein möglichst hoher Grad an erhoffter Wirkung für die Studierenden erreicht werden kann. Also welche wesentlichen Einflussgrößen siehst Du für den Erfolg oder Misserfolg des begleitenden Coachings in dem Studiengang?“

**AbsolventIn\_03:** „Also ich glaube, wenn es ein Gruppencoaching sein soll, dann wäre es günstiger die Studierenden nach ihren Fragestellungen in Gruppen zusammen zu fassen. (...) Ja, also der eine kommt mit dem Thema, der andere kommt mit dem Thema, und dann müssen sich Leute ein Thema anhören, was sie überhaupt gar nicht interessiert, das ist verbrannte Zeit! Ich denke, ein persönliches Coaching anzubieten, für die Leute, die es brauchen, ja, wirklich zu gucken, was ist hier überhaupt nachgefragt, weil manche brauchen, wollen kein Coaching. (...)

Also n Zeitpunkt auf einen Samstag, das ist schon schwierig, das machen nur die Leute, die es wirklich wollen und die sollten das auch machen und ... aber es ist ja auch freiwillig! Wer das nicht will, der der kommt halt nicht, dann ist das halt so. Einflussgrößen ... sicherlich der Coach, die Ausbildung des Coachs, aber die Leute, also Y. ist super, ja, also, ist ja auch immer noch dabei, also natürlich spielt das ne Rolle, liegt auch an der Person, aber da haben die gut ausgewählt, ja.“

**I.:** „Ja. Also so n bisschen so n Stück sagst du, der Zeitpunkt ist nicht unwichtig ...“

**AbsolventIn\_03:** „... der Zeitpunkt ist nicht unwichtig, der Coach ist nicht unwichtig, die Person vom Coach. Und wenn es weiter geht, dass so viele frische Bachelorabsolventen dabei sind, dann glaube ich halt, ... also das meine ich auch mit der Themenstellung, ja, ... also die Leute, die ne Leitungsposition haben, werden andere Themenstellungen haben, als die, die gerade sich dorthin entwickeln und als die, die gar nicht wissen, wo wollen sie überhaupt hin. (...)"

**I.:** „Und ein weiteres, das hat sich durch die Antworten von dir durchgezogen, ist die Gruppengröße? Das habe ich so wahrgenommen, dass das eine wichtige Einflussgröße auch ist, auf das wie erfolgreich das Coaching sein kann?“

**AbsolventIn\_03:** „Ja, ja ...“

I.: „Und zumindest ein Angebot an Einzelcoaching wäre sinnig und die Gruppengröße sollte auf jeden Fall nicht zu groß sein und schon gar nicht aus einer ganzen Gruppe bestehen. Habe ich das richtig verstanden?“

**AbsolventIn\_03:** „Ja, ja! Also eine Gruppe mit vierundzwanzig Leuten schon gar nicht, auch zwölf Leute im Coachingprozess, das ist doch ... wie willst du zwölf Leute auf einmal coachen? Das finde ich ein bisschen ..., das kann auch eine Reflexionsrunde sein oder eine Supervision, aber ein entwicklungsfördernder Prozess in der Gruppengröße? Dann eher die Anbindung an die Organisationsentwicklung, an die Leitungsposition, dann würde ich eher thematisch rangehen, also coache ich Leiter, coache ich Rollenwechsler, coache ich Newcomer?“

I.: „Gut getroffen die Gruppen.“

**AbsolventIn\_03:** „... also das würde ich für diese drei Gruppen spezielle Angebote machen, ja. Also wo geht's wirklich um Führungsstile und wo geht es um Berufswegeplanung, auf gut deutsch.“

I.: „Ja, ja, klar“ (zur Kenntnis nehmend)

**Absolventin\_03:** „...das würde ich empfehlen!“

### **4.3.3 Kernaussagen zu den Kategorien**

Im Folgenden werden zu den dargestellten Kategorien, Kernaussagen (=Ergebnisthesen) formuliert. Die gewonnenen Ergebnisthesen müssen nicht von Konsistenz geprägt sein, vielmehr soll die Vielfalt der Aussagen der Interviewpartnerinnen und -partner abgebildet werden. Bei diesem zusammenfassend-strukturierenden Auswertungsschritt ist also gleichzeitig zu beachten, dass die relevanten subjektiven Wahrnehmungen, Einstellungen und Verhaltensweisen so ausführlich wie zur Verdeutlichung nötig dargestellt werden. Da es sich bei der gewählten Forschungsmethodik um ein Verfahren der qualitativen Auswertung handelt, sind Ergebnisthesen in Form von Mehrheitsaussagen nicht, oder nur sehr zurückhaltend zu formulieren.

Um die Kernaussagen mit individuellen Aussagen und Darstellungen der Interviewpartnerinnen und -partner zu belegen, werden ihnen Ankerzitate aus den Interviewtexten zugeordnet (vgl. Schwab 2012, S. 213 - 214).

## **Kernaussagen zur Kategorie A/**

Wirksamkeit des studienbegleitenden Coachings auf den Transfer von Studieninhalten des Fernstudiengangs Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie in die berufliche Praxis

Die Wirksamkeit des Coachings auf den Transfer Studieninhalte → Berufspraxis ist aus der Sicht des befragten Coachs gegeben. Im Hinblick auf diese Wirksamkeit werden eine Reihe relevanter Einflussgrößen benannt. Dazu zählen unter anderem die persönliche und berufliche Situation, vorhandene oder nicht vorhandene Leitungserfahrung der Studierenden, Gruppendynamische Aspekte und der Umgang des Coachs mit diesen Einflussgrößen. Die befragten Absolventinnen konnten eine Wirksamkeit des Coachings auf den Transfer Studieninhalte → Umsetzung in die berufliche Berufspraxis im Prinzip nicht feststellen. Diese im Rahmen der Konzeptionierung des Coachings im Studiengang gewünschte Wirkung war ihnen auch nicht bekannt.

### **Ankerzitate**

**Coach\_:** „Ja, das ist erst einmal ein Ja. Da ist natürlich ein aber dran geknüpft: ja, aber. Dieses Ziel zu erreichen, das kann natürlich nur passieren, wenn es bestimmte Voraussetzungen gibt. (...) Also die Inhalte des Studiums sind geknüpft logischerweise an Führungstätigkeiten, ja? (...) Also insofern ja, ich kann die Frage mit ja beantworten, aber es ist abhängig von dem, was man auch mitbringt als Studierender (...) Es sind aber natürlich noch andere Bedingungen, die wichtig sind, um zu entscheiden, ob diese Wissensvermittlung hier im Coaching vertieft werden kann. Das hat auch was mit der Gruppendynamik zum Beispiel zu tun. (...) Also es ist sozusagen eine Gleichung mit vielen Unbekannten, die dazu aufgestellt werden müsste, um ihre Frage zu beantworten. Und einige Unbekannte habe ich Ihnen jetzt schon mal genannt, es kämen noch andere hinzu.“

**AbsolventIn\_01:** „also diese Zielsetzung ist mir eigentlich gar nicht so klar gewesen, muss ich ganz ehrlich sagen, und würde ich jetzt im Nachhinein auch nicht so als erfüllt einschätzen!“

**AbsolventIn\_01:** „aber ich würde jetzt also, jetzt nicht sagen, dass es zum Transport einzelner Studieninhalte, sagen wir jetzt mal fachlich-theoretisch, in die Praxis geeignet gewesen wäre.“

**I.:** „Konnten Sie diese Wirkung, diese beabsichtigte Wirkung des Coachings wahrnehmen?“

**AbsolventIn\_02:** „Zum damaligen Zeitpunkt leider nein“ ...

I.: „... ob da ein Impuls ausging aus dem Coaching, dass man das sozusagen mit der Praxis verknüpfen konnte diese Inhalte oder dass ein Transfer sozusagen unterstützt wurde.“

**AbsolventIn\_03:** „Eindeutig nein!“

### **Kernaussagen zur Kategorie B/**

Wirksamkeit des studienbegleitenden Coachings im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie auf die Profilierung der Studierenden als Leitungskraft und auf ihre Professionalisierung im Leitungshandeln

Eine Wirksamkeit des studienbegleitenden Coachings auf die persönliche Profilierung als Leitungskraft und die Professionalisierung im Leitungshandeln wird vom befragten Coach und von allen befragten Absolventinnen in unterschiedlicher Deutlichkeit, und in unterschiedlichem Ausmaß (Wirkung nur auf einen Kommilitonen der Gruppe, Wirkung auf einzelne der Studiengruppe, Wirkung auf einen überwiegenden Teil der Studiengruppe) wahrgenommen und bejaht. Die Wirksamkeit des Coachings auf die eigene Profilierung als Leitungskraft, und im Sinne der Professionalisierung im Leitungshandeln, unterliegt dabei verschiedenen Einflussfaktoren. Die Befragten nennen in diesem Zusammenhang unter anderem eine bestimmte Gruppenkonstellation (es müssen Studierende mit Leitungserfahrung in der Gruppe sein; erforderlich ist eine Mischung aus Studierenden mit Leitungserfahrung und Studierenden ohne Leitungserfahrung), ein bestimmtes Gruppenklima, ein bestimmtes methodisches Setting (Outdoor-Training), eine Entsprechung zum Thema im eigenen beruflichen Handeln, und die Bereitschaft von Studierenden, entsprechende Themen einzubringen. Eine Absolventin bewertet die Studieneinheiten im Modul Organisationsentwicklung mit einer höheren Wirksamkeit für die Profilierung als Leitungskraft, als das studienbegleitende Coaching.

### **Ankerzitate**

**Coach\_:** „Also, das ja ist noch ein bisschen stärker – ich rede jetzt wieder nur von denjenigen, die während des Studiums auch in diesen persönlichen Prozessen drin waren auf der Arbeitsebene (...) Da würde ich das schon für einen Großteil der Teilnehmer mit ja beantworten. (...) immer wieder vorausgesetzt, dass meine Gleichung mit vielen Unbekannten stimmt und das Gruppenklima auch so ist, dass man merkt, ich kann mich hier auch mit schwierigen Prozessen (...) hier in dieser Gruppe einlassen.“

**AbsolventIn\_01:** „Was gut, was ich als sehr gut einschätze, war der eine Outdoor-Termin, um diese Fragestellung zu bearbeiten, also nochmal im Sinne von Persönlichkeitsentwicklung, Führerschaft anzunehmen“

**I.:** „also ob diese äähm Zielsetzung, die es nämlich auch gab, also Unterstützung bei der Profilierung als Leitungskraft und im Leitungshandeln im beruflichen, ob die erreicht worden ist. Und da hab ich dich jetzt einfach so verstanden, dass ..., also da hast Du was mitnehmen können ...“

**AbsolventIn\_01:** „... ja ...“

**AbsolventIn\_01:** „Ich glaube, das war sehr unterschiedlich zwischen den einzelnen Gruppen. Also es gab andere Anforderungen bei den noch etwas jüngeren Kommilitoninnen und Kommilitonen, die noch keinerlei Führungserfahrung hatten, sich erst einmal wirklich bewusst mit dieser Situation auseinandersetzen konnten, und es gab aber auch für die Gruppe derer, die schon in Führungspositionen gearbeitet haben oder arbeiten natürlich schon mal Reflexionsmöglichkeit darüber, das war beides möglich.“

**AbsolventIn\_01:** „Neben dieser Wissensvermittlung finde ich es ganz wichtig, dass man an sich selber arbeitet und sich mit Leitung auch auseinandersetzt und das gelingt natürlich am besten in Form eines solchen Coachings.“

**AbsolventIn\_02:** „Also sagen wir mal so, ein Kommilitone mit dem ich heute befreundet bin, der ist damals in so ne geschäftsführende Position bekommen, ja, und ich meine, er hat das in Anspruch genommen, er hat also im Grunde genommen den ganzen Kurs damit beschäftigt (...), und ich glaube, an der Stelle war es sehr wirkungsvoll.“

**AbsolventIn\_03:** „Ja, ja, das hab ich wahrnehmen können. Aber auch nur, wenn Studierende den Anspruch hatten und das Thema mit reingebracht haben, dann wurden auch wirklich diese Themen der Studierenden bearbeitet. Und wer gerade gewechselt ist, das passiert ja auch während des Studiums, dass die Leute noch den Job wechseln und in eine andere Tätigkeit rein kommen, (...) das war auch möglich. (...) aber das waren, klar, halt auch Einzelfälle. (...) Diese Sache fand ich besser bei Herrn Wanke bearbeitet in der Organisationsentwicklung. (...) den Rollenwechsel.“

### **Kernaussagen zur Kategorie C/**

Andere Wirkungen des studienbegleitenden Coachings im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie als in Kategorie A/ und B/ erhobene

In den Ergebnisthesen dieser Kategorie sind sowohl Wirkungen des studienbegleitenden Coachings benannt, die die Interviewpartnerinnen und -partner tatsächlich wahrgenommen haben, als auch Wirkungen, die von ihnen für möglich und wünschenswert gehalten werden.

Das studienbegleitende Coaching, so wird vom Coach betont, kann die Entstehung und Entwicklung von beruflichen Projekten über einen längeren Zeitraum, und in mehreren Etappen begleiten. Diese beruflichen Projekte können sogar in der Schaffung und im Antreten einer neuen Arbeitsstelle münden. Außerdem wurde das studienbegleitende Coaching vom befragten Coach wirksam im Hinblick auf die Entwicklung der Themenstellung, und im Weiteren auf das Verfassen der Masterthesis erlebt.

Das studienbegleitende Coaching ermöglicht es Studierenden, hilfreiche Methoden für Anliegen und Problemkonstellationen kennen zu lernen, die sich im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit ergeben können. Diese Methoden können dann für die eigene Organisation gezielt bei einem hinzugezogenen Coach angefragt, und in Auftrag gegeben werden.

Von Studierenden wird benannt, dass das studienbegleitende Coaching hilft, sich selbst besser kennen zu lernen, und somit zur Persönlichkeitsentwicklung beiträgt. Zusätzlich wird von einer Absolventin geäußert, dass sie als Wirkung wünscht, dass es durch das Coaching für die Studierenden zu einer Selbstverständlichkeit wird, sich beraten zu lassen ohne dabei Gefühle zu entwickeln, dass man / frau es ohne fremde Hilfe „nicht schafft“.

Die Interviewpartnerinnen und -partnern beschreiben, wie das studienbegleitende Coaching - vor allem im Rahmen der im Outdoor-Training gemachten Erfahrungen - das Zusammenwachsen und den Zusammenhalt der Studiengruppe intensiv fördert, und somit einen fruchtbaren Nährboden für Öffnung und Vertrauen im Rahmen der gemeinsamen Arbeit in den Präsenzphasen und folgenden Coachingeinheiten schafft. Das Zusammenwachsen der Gruppe bringt außerdem mit sich, so die Wahrnehmung einer, und die Hoffnung einer anderen Absolventin, dass sich die Studiengruppe gegenseitig in schwierigen und problematischen Situationen im Studium und im Zusammenhang der Gesamtbelastung der Anforderungen des Studiums und anderer Lebensbereiche unterstützt, und so letztendlich den Studienerfolg sichert.

Die Vernetzung und der Impuls zur Vernetzung der Studierenden bzw. der Absolventinnen und Absolventen über das Studium hinaus, wird als eine weitere Wirkung des studienbegleitenden Coachings für möglich gehalten und gewünscht.

### **Ankerzitate**

**Coach\_:** „Wir haben dann im Verlaufe des Studiums geschaut, wie kann man dieses Thema passend machen, er hat angefangen, eine Hausarbeit dazu zu schreiben, und er hat auch seine Masterarbeit dazu geschrieben, ist dann zu seinem Träger gegangen und hat gesagt ‚hey, kann ich da vielleicht für euch was tun, was ihr auch wirklich gebrauchen könnt‘ und am Ende des Studiums hatte er eine Stabsstelle Qualitätsmanagement. (...) Oder jemand hat eine Projektidee gehabt, und hat die hier ausgebaut im Coaching, man hat sich immer wieder zusammengesetzt, ‚wie weit bist du, was sind die nächsten Schritte‘ und hat das dann verwirklicht, das ist sehr schön, das zu verfolgen.“

**AbsolventIn\_01:** „Das letzte Coaching, dass ich für mein Geschäftsstellen-Team (...) hat im letzten Jahr stattgefunden und ich hab dort auch in der Vorbereitung mit der betreffenden Frau auch einiges aus dem Coaching, was wir innerhalb des Studiums erlebt haben, mit eingefordert beziehungsweise da mein Interesse daran gezeigt und das ist auch gut, sehr gut verlaufen“

**AbsolventIn\_01:** „was ich als sehr gut einschätze, war der eine Outdoor-Termin, (...) sich in eine Gruppe beratend einzubringen, das waren ja gruppendynamische Prozesse, die dabei provoziert worden sind über diese einzelnen Aufgaben, die zu lösen waren innerhalb des Teams, äähm, die hatten zu einer ganz hohen Identifikation innerhalb der Gruppe geführt. (...) Also das waren so Bereiche, bei denen ich denke, ja das hat mehr im Sinne von ‚Persönlichkeitsentwicklung beigetragen‘“

**AbsolventIn\_01:** „also dass man Coaching (...) nutzen könnte, um die Gruppe zusammenbringen und auch ne Öffnung für die folgenden Präsenzphasen (...) und auch für die folgenden Coachingeinheiten (...) erreichen könnte.“

**AbsolventIn\_01:** „weil es wäre Gelegenheit gewesen, auch nochmal zum stärkeren Austausch untereinander und vielleicht auch zu einem Kontakt über die normale Studienzeit hinaus sich zu vernetzen ... und gegenseitig sich einfach eine Unterstützung zu geben (...) und da hätte dieses Coaching mit einsetzen können unter Umständen“

**AbsolventIn\_02:** „Und da haben wir extrem tolle Erfahrungen gemacht als Gruppe. (...) wir haben dann (...) sozusagen so ein Outdoor-Training für Führungskräfte durchgeführt, wir sind in einen Hochseilgarten gegangen, und das war sehr besonders. Und das Tolle daran war, dass es wirklich in der Gruppe etwas verändert hat, ja? (...) durch diese

Trainings, das hat die so zusammengeschweißt, dass wir uns da durch solche Situationen geholfen haben sozusagen, und äähm und das fand ich, hat sehr zum Studienerfolg glaub ich, für einige auch beigetragen, dass das so ne tolle Gruppe war. Und das hat dieses Outdoor-Coaching bewirkt! Ja, davon bin ich felsenfest überzeugt, das war großartig, ja.“

**AbsolventIn\_02:** „Also das muss man ja auch nochmal dazu sagen, äähm, und das ist schon ne extreme Situation, in der man sich da auch befindet, wenn man eben dieses Studium auch gern erfolgreich beenden möchte, da hat man sehr viele Baustellen. Und da fand ich diesen Aspekt von dem Gruppencoaching ganz toll und ganz wichtig, weil wie gesagt, dieses Gefühl für Gruppe hat sich dadurch ..., wir sind näher zusammengerückt und man hat sich gegenseitig anders unterstützt.“

**AbsolventIn\_03:** „für mich war das hilfreich, zielführend, ich hab Dinge über mich gelernt“

**AbsolventIn\_03:** „Und wenn das erreicht ist, dass die Angst genommen wird, sich beraten zu lassen, weil man denkt, ‚ich bin so schlecht, ich brauch Hilfe‘, - nein, so ist es nicht, ich bin so weitblickig, dass ich sehe, da könnte mich jemand unterstützen, da gibt es weise Leute, die mir behilflich sein können. Und wenn das rauskommt, dann ist es gut!“

### **Kernaussagen zur Kategorie D/**

Einflussfaktoren bezüglich der Wirksamkeit des Coachings im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie

Da das Material zu dieser Kategorie sehr umfangreich ist, werden Unterteilungen in verschiedene Grundfragen und Einflussfaktoren bezüglich der Wirksamkeit des Coachings vorgenommen, und jeweils dazu Kernaussagen formuliert.

- **Rahmenbedingungen des studienbegleitenden Coachings**

Vom befragten Coach wird positiv gewürdigt, dass die Bundesakademie das Coaching aktiv unterstützt, einen geschützten Rahmen zur Verfügung stellt, für förderliche Bedingungen sorgt, und den Coachs weitestgehende Freiheiten bei der Gestaltung der Einheiten lässt.

## **Ankerzitat**

**Coach\_:** „Ich finde es auch wichtig, dass es doch einen ziemlich geschützten Rahmen hat, da hält sich die Akademie auch dran. Ich habe es jetzt nicht erlebt, dass mich jemand angerufen hätte und mich gefragt hat, ‚was ist denn in der Gruppe los gewesen‘? (...) und das ist (...) einfach wichtig, dass dieser geschützte Rahmen auf jeden Fall bleibt. (...) Ja, wie ich überhaupt sagen muss, wir haben ja, obgleich es ja im Studienkontext ist, doch ansonsten die gleichen Freiheiten wie wir auch sonst im Coaching haben, also Methodenauswahl. Also abgesehen von dem Setting, was ich vorhin schon gesagt habe, was eben festgelegt ist durch die Frequenz et cetera, gibt es ja gute Arbeitsbedingungen (...) mir gefällt das, es ist sehr angenehm und das trägt alles dazu bei, das darf man nicht vergessen, ja? Dass es Kaffee und Tee und was zu essen gibt, das sind Sachen, das mag klein erscheinen, ist aber nicht so klein.“

### **• Ort des studienbegleitenden Coachings**

Die Erlebnisse an den Orten des Outdoor-Coachings, z.B. im Hochseilgarten, werden positiv bewertet, und in ihrer Wirkung auf die eigene Profilierung als Leitungspersönlichkeit und auf die Gruppenbildung als effektiv wahrgenommen.

Die Örtlichkeit für die Seminarveranstaltungen und das Coaching, die Tagungsräume der Weiberwirtschaft eG in Berlin, werden vom Coach als geeignet und förderlich für ein wirksames Coaching bewertet.

## **Ankerzitate**

**AbsolventIn\_01:** „Was (...) ich als sehr gut einschätze, war der eine Outdoor-Termin, um diese Fragestellung auch zu bearbeiten, also nochmal im Sinne von Persönlichkeitsentwicklung, Führerschaft anzunehmen“

**AbsolventIn\_02:** „wir haben dann Outdoor-Coaching, auch sozusagen so ein Outdoor-Training für Führungskräfte durchgeführt, wir sind in einen Hochseilgarten gegangen, und das war sehr besonders. Und das Tolle daran war, dass es wirklich in der Gruppe etwas verändert hat, ja? Also, das hat die Gruppe nochmal anders mit'ander zusammengebunden.“

**Coach\_:** „gibt es ja gute Arbeitsbedingungen, so würd ich's mal bezeichnen - bis hin zu den Räumlichkeiten. Ich kann das nur sagen, ich sitze seit vielen Jahren hier unterm Dache, seitdem wir hier sind, mir gefällt das, es ist sehr angenehm und das trägt alles dazu bei, das darf man nicht vergessen, ja?“

- **Zeitpunkt und Abstand der Coachingeinheiten im Studienverlauf**

Abstand der Coachingeinheiten:

Die durch die Präsenzphasen festgelegten, für Coaching unüblich langen Abstände zwischen den Einheiten, erschweren kontinuierliches Arbeiten an persönlich-beruflichen Themen und eine adäquat dichte Begleitung dabei. Es wird aber auch ein Vorteil der langen Abstände benannt (es gibt nennenswerte selbst bewirkte Fortschritte zu berichten).

### **Ankerzitat**

**Coach\_:** „Und dann kommen wir auf (...) die Frequenz, mit der das Coaching stattfindet. Also wenn man dann so am Ball ist und hat ein Thema (...), dann möchte man natürlich dann auch, dass es irgendwie vorwärts geht (...) das sind fast fünf Monate [Abstand zwischen den Coachingeinheiten; Anmerk. d. Verf.] Das macht man im Coaching natürlich so nicht, ja? (...) wobei man auch sagen kann, für einige hat das auch Vorteile, weil (...) die (...) arbeiten da dran und können dann nach einem halben Jahr ne ganze Menge schon an Selbstwirksamkeit berichten, was sie schon zwischendurch gemacht haben. Andere aber bräuchten ne viel dichtere, engere Begleitung, die sie eben dann hier nicht haben.“

Zeitpunkt der Coachingeinheiten in den Präsenzphasen:

Coaching am Samstag wird von den Studierenden als eher ungünstig bewertet, ein Tag „unter der Woche“ wird präferiert. Der Grad der Erschöpfung nach der fünftägigen Studienwoche ist teilweise hoch, ggf. entscheiden sich Studierende mit einer Teilnahme am Coaching auch „gegen“ einen gemeinsamen Tag mit ihrer Familie (was an einem Wochentag nicht der Fall wäre). Bedauert wird, dass der Termin am Samstag eine geringere Teilnahme von Studierenden zur Folge haben kann, was wiederum die Chancen für die Gruppenbildung reduziert.

### **Ankerzitate**

**AbsolventIn\_01:** „Grundsätzlich finde ich es schade, dass vielleicht auch diese Struktur am Ende der Präsenzwoche das Coaching stattfinden zu lassen, dazu geführt hat, dass immer viele Leute gefehlt haben (...) das hat auch dazu geführt, dass (...) das Coaching, [das; Anmerk. d. Verf.] ja geeignet gewesen wäre, die Gruppe (...) vielleicht auch etwas stärker zusammen zu führen, dass das dann so nicht diesen Effekt hatte“

**AbsolventIn\_01:** „Also, es sind sicherlich einige dabei gewesen, die tatsächlich erschöpft waren und dann die Möglichkeit genutzt haben, den Samstag (...) zur Kraftschöpfung

dann auch zu nutzen. Es gab andere sicherlich, die aus persönlichen Umständen ganz dankbar waren, nach (...) fünf Tagen nachhause zu können, aus weiß ich, familiären Gründen oder sonst irgendwie. Ich denke, wenn der Coachingtermin in der Mitte der Präsenzwoche gelegen hätte, wären mehr Personen dabei gewesen. Das stufe ich so ein, da bin ich mir relativ sicher.“

**AbsolventIn\_03:** „Ja, das ist schon entscheidend ob du Samstag deine Familie zuhause sitzen lässt oder freitags einen normalen Arbeitstag hast.“

**AbsolventIn\_03:** „Also n Zeitpunkt auf einen Samstag, das ist schon schwierig, das machen nur die Leute, die es wirklich wollen“

Zeitpunkt des Outdoor-Tages:

Die Durchführung des Outdoor-Tages am Ende oder in der Mitte des Studiums wird als zu spät bezeichnet. Vielmehr wird der gruppenbildenden Wirkung bzw. der Initiierung dieses Prozesses im Rahmen dieser Veranstaltung in der ersten Phase des Studiums große Bedeutung beigemessen.

### **Ankerzitate**

**Coach\_:** „Das Rudiment (...) ist jetzt dieser Erlebnistag (...) zwischendurch gab's den dann mal am Ende des ganzen Studiums. Dann haben die Studenten gesagt, ‚das ist aber jetzt doof, weil (...), wir haben uns kennen gelernt, und jetzt bricht das Studium ab und wir können davon gar nicht mehr profitieren, wir möchten das also gerne in die Mitte verlegt haben‘ und seitdem ist es halt jetzt in der Mitte“

**AbsolventIn\_01:** „Und so etwas wie dieses Outdoor-Coaching, das sollte vielleicht auch stärker an den Anfang des gesamten Fernstudiengangs gelegt werden, einfach damit die Gruppe auch stärker zusammenwächst (...) und das Coaching hätte natürlich dazu beitragen können (...) Und das war (...) glaub ich im dritten Semester angesiedelt, also das könnte man sehr gut an den Anfang setzen.“

### • **Einführung in das studienbegleitende Coaching**

Von den befragten Absolventinnen wird betont, dass die Studierenden wissen müssen, was sie im Coaching erwartet. Notwendig sind Informationen, die transparent machen, was Coaching ist, wie es ablaufen kann, welche Ziele die ASH und die Paritätische Bundesakademie damit verbinden, und welche Themen besprochen werden können.

Besteht hierzu keine Klarheit bei den Studierenden, können Skepsis und Widerstände in den Coachingeinheiten, oder ein Fernbleiben die Folge sein.

### **Ankerzitate**

**AbsolventIn\_01:** „vielleicht müsste es noch klarer definiert werden zu Beginn, welche Erwartungen die Studierenden an diesen Tag haben können, das war, erinnere ich, teilweise sehr suspekt (...) ich glaube, wichtig ist die Vorstellung dieses Tages! Ich hab irgendwie in Erinnerung, dass allen zu Beginn nicht ganz klar war, was das eigentlich soll, welche Hintergründe, und ... als du das jetzt hier vorgelesen hast [die erwünschten Wirkungen des Coachings; d. Verf.], hab ich so gedacht, ‚ok, ich habe mir das nie durchgelesen‘, ich wüsste gar nicht, ob ich es hätte lesen können, ob mir das zur Verfügung gestanden hat oder was (...) ich glaube, (...) das war vielen nicht klar.“

**AbsolventIn\_02:** „Ich denke, es wäre unter Umständen hilfreich gewesen, sozusagen ausführlichere Informationen im Vorfeld zu erhalten oder in der Situation selber, dass man auch verschiedene Instrumente des Coachings vorgestellt bekommt (...) mit was wird da eigentlich gearbeitet und warum, was soll das eigentlich? (...) Man konnte nicht so richtig etwas mit Coaching anfangen, man wusste nicht, ja, was passiert da mit mir, und wozu soll ich das machen, und wozu soll das überhaupt gut sein, genau, also ich glaube, dass das mit viel Unwissenheit zu tun hatte, und deswegen auch so ne sehr skeptische und abwehrende Haltung da war. (...) Also das glaube ich, ist ein wesentlicher Aspekt, das nochmal an der Stelle transparent zu machen, dass, ich bin ..., ich nenn mich nicht einfach Coach, sondern ich habe wirklich auch was gelernt und ich habe Instrumente, mit denen ich dich jetzt hier coachen kann, ja, das sind Methoden, die ich anwende und die dann zu Ergebnissen führen können, ja?“

- **Die Person des Coachs**

Die Interviewpartnerinnen und -partner betonen, dass die Wirksamkeit des Coachings grundsätzlich von der Person des Coachs, seiner Ausbildung, seiner Berufserfahrung und seiner Flexibilität abhängt, und nicht jeder Coach jede Studierende bzw. jeden Studierenden erreichen kann. Eine verunglückte Coachingeinheit wurde von einer Befragten mit einem speziellen Coach in Verbindung gebracht, insgesamt wird die Auswahl der Coachs durch die Paritätische Bundesakademie jedoch als gelungen bezeichnet, und die erlebten Coachs von den Absolventinnen als sehr positiv wahrgenommen.

Beim Coaching in den meisten anderen Kontexten hat die Klientin bzw. der Klient die Möglichkeit eine Probestunde zu absolvieren, und dann zur Person des Coachs eine Entscheidung zu fällen – nicht so bei dem hier untersuchten studienbegleitenden Coaching.

Ist ein Coach flexibel in seiner Methodenwahl, kann dies die Offenheit der Studierenden in der Gruppe befördern.

### **Ankerzitate**

**Coach\_:** „Natürlich bin ich als Coach von meiner Persönlichkeit nicht für jeden geeignet, das ist auch klar.“

**Coach\_:** „Also, es gibt durchaus Studierende, wo ich meine, ich habe sie nicht erreicht, (...) da merkt man zum Beispiel, dass jemand nicht mehr kommt, das war die Ausnahme, aber es ist passiert“

**AbsolventIn\_01:** „Also ich kann vielleicht sagen, das ich dieses Coaching sehr intensiv für mich genutzt habe. Ich habe das einfach als eine Gelegenheit gesehen, mit sehr versierten Coachs, wie ich nämlich die beiden einschätze, die das in diesem Studiengang übernommen haben, für mich zu nutzen, (...) und davon sehr viel profitiert.“

**AbsolventIn\_02:** „Jedenfalls ergab es sich so, dass Z. dann auch entsprechend sehr offen war, also auch flexibel sozusagen (...) Und wir sind dann sofort sehr begeistert auf diesen Zug aufgesprungen.“

**AbsolventIn\_03:** „Die Personen, alle beide, wurden sehr wohl geschätzt, also auch weil X. n bestimmten Frauentyp angesprochen hat, dadurch war diese Gruppe durchaus auch gefragt, also die Kommilitonen konnten sich ja entscheiden, ‚gehst du in die eine oder in die andere Gruppe‘ für bestimmte Übungen, und da war diese genauso gut nachgefragt wie die von Y. .“

**AbsolventIn\_03:** „Einflussgrößen ... sicherlich der Coach, die Ausbildung des Coachs, aber die Leute, also Y. ist super, ja, also ist ja auch immer noch dabei, also natürlich spielt das ne Rolle, liegt auch an der Person, aber da haben die gut ausgewählt, ja.“

### **• Die Studierenden**

Eine generelle Offenheit der bzw. des einzelnen Studierenden für das Coaching und für die anderen in der Gruppe in ihrer jeweiligen beruflich-persönlichen Situation, trägt wesentlich dazu bei, selbst vom Coaching profitieren zu können – dies betonen der befragte Coach und befragte Absolventinnen.

Die wahrgenommenen Veränderungen in der Studierendenschaft in den letzten Jahren (Alter, berufliche Stellung) wirkt sich auf die Inanspruchnahme, die Themen und den Ablauf des Coachings aus.

### **Ankerzitate**

**Coach\_:** „In den letzten Jahren ist es halt anders, wir haben einen relativ großen Anteil an Studierenden für die Führung und Management Sachen sind, wo sie gerne hin möchten, wo sie sagen, ja da liegt eventuell ein Focus in den nächsten Jahren, aber wo im Arbeitsalltag da noch nicht viel passiert ist.“

**Coach\_:** „Also, das hat sich verändert, und natürlich sind auch junge Menschen (...) nach dem Studium in anderen persönlichen Situationen als jemand der Mitte vierzig ist und seit zehn Jahren Geschäftsführer, und eine Familie mit zwei Kindern hat. Auch das bedeutet natürlich Veränderungen für das Coaching, das ist ja ganz klar.“

**AbsolventIn\_03:** Und wenn es weiter geht, dass so viele frische Bachelorabsolventen dabei sind, dann glaube ich halt, (...) also die Leute, die ne Leitungsposition haben, werden andere Themenstellungen haben, als die, die gerade sich dorthin entwickeln und als die, die gar nicht wissen, wo wollen sie überhaupt hin. Also jetzt sitzen ja die jungen Studenten da und wissen überhaupt nicht wozu, ... die machen n Schein. Wozu brauchen die Coaching, die wollen nur n Schein!“

**AbsolventIn\_01:** „Ja, ... natürlich kann man das nur mit den Grenzen sehen, die die Studierenden mitbringen. Also wenn das Interesse an der Persönlichkeitsentwicklung nicht vorhanden ist, dann stößt man da eben halt auf beziehungsweise an Desinteresse.“

- **Einzel- oder Gruppencoaching und Gruppengröße**

Ein Coaching im eins-zu-eins-Setting wird von befragten Absolventinnen und dem befragten Coach als positive und wünschenswerte, bzw. erforderliche Möglichkeit genannt, die im Studium vermisst wurde. Im eins-zu-eins Setting wird eine Möglichkeit gesehen, beruflich-persönliche Themen zu besprechen, die in eine Gruppe aus verschiedenen Gründen nicht eingebracht werden. Als weitere Anlässe für die ein eins-zu-eins-Setting besonders förderlich ist, werden u.a. das Kennenlernen von Coaching und Themen, die erhebliche Bezüge zu persönlichen Problem- und Lebensbereichen aufweisen, benannt. Es wird allerdings auch gesehen, dass Einzelcoaching in die Struktur des Studiums schwer einzupassen ist, und z.B. Fragen zur Anwesenheitspflicht der Studierenden Probleme aufwerfen.

Für eine Arbeit in Gruppen spricht, so der befragte Coach, die Möglichkeit, dass Studierende mit einer ambivalenten Haltung zum Coaching „mitschwimmen“ können – während sie beim Einzelcoaching entweder notwendigerweise dabei sein müssen, oder nicht teilnehmen und somit gegen ihre Präsenzplichten verstoßen. Außerdem kann die Gruppe ein förderlicher Trainingsraum sein, um Hemmungen beim Einbringen eigener Themen und Beiträge abzubauen. Allerdings sind auch beim Arbeiten in der Gruppe Grenzen gesetzt – so kann es sein, dass sich die Gruppenmitglieder trotz einer angepassten Methodenwahl und geschicktem Vorgehen durch den Coach nicht in den Prozess einbringen können, weil es in der Gruppe atmosphärisch (für sie) „nicht stimmt“. Die Großgruppe wird im Prinzip kaum als positiv wahrgenommen, außer es sind für die Anwendung einer bestimmten Methode viele Personen notwendig. Coaching in ungeteilten, zu großen Gruppen (über sechs Personen) wird von den Befragten eher problematisch gesehen, und es wirkt im Rahmen von emotional besetzten Themen mit starken persönlichen Bezügen wenig steuerbar. Am Coaching in der Kleingruppe wird geschätzt, dass der notwendige Schutzraum für die Besprechung der teilweise persönlichen Themen, oder auch für eigenes Scheitern im Beruflichen gegeben, und die Methode sowie die Wirkung gut erfahrbar ist.

Der befragte Coach betont, dass Wahlmöglichkeiten zwischen verschiedenen Settings (Einzelcoaching, Coaching in der Groß- und in der Kleingruppe), die Attraktivität und die Akzeptanz des studienbegleitenden Coachings erhöhen würden. Mindestens müsste es jedoch für Studierende, die mit dem Coaching in der Gruppe nicht zurechtkommen, möglich sein, Einzelcoaching in Anspruch zu nehmen. Er macht den Vorschlag, im Studium generell mit Einzelcoaching zu beginnen, um in diesem vertrauten Rahmen herausarbeiten zu können, wie die individuellen Themen bzw. Anliegen sind. Im Weiteren könnte anliegenbezogen das passende Setting (Einzel- oder Gruppencoaching) für die folgenden Einheiten ausgewählt werden.

### **Ankerzitate**

**Coach\_:** „Es gab damals noch die Möglichkeit zu sagen, ‚ja, ich möchte es lieber eins-zu-eins haben‘ oder ‚ich möchte es lieber in einer Kleingruppe haben‘ oder manchmal haben wir uns auch in einer Großgruppe getroffen, also wenn es zum Beispiel um Aufstellungsarbeit geht macht’s natürlich auch Sinn es in einer Großgruppe zu machen, weil man einfach mehr Leute braucht. (...) also es also gab einen viel stärkeren (...) Einfluss des Einzelnen (...) aufs Setting (...). Dann gab es zwischendurch eine Sequenz, da ging es eigentlich nur um das eins-zu-eins-Setting. Also das war dann so, dass sich zunehmend mehr Studenten das eins-zu-eins gewünscht haben (...). So, dann waren wir bei diesem eins-zu-eins-Setting und dann gab es wieder einen Wechsel, das kam aus der

Notwendigkeit, ich sage jetzt mal, die Studienzeiten anders abzurechnen, man hat bemerkt, das passt eigentlich so mit der Art und Weise des Masterstudiums nicht so gut zusammen, weil dann natürlich immer die Frage war, was machen die Anderen dann wenn's diese eins-zu-eins-Position gibt (...). Genau, und jetzt seit ungefähr glaub ich drei Jahren, vielleicht auch schon seit vier Jahren, dass es im Wesentlichen zwei Kleingruppen gibt, die jeweils vormittags oder nachmittags das Coaching haben.“

**Coach\_:** „ich kann mich hier auch mit schwierigen Prozessen, wo ich mich selber hinterfragen muss et cetera, hier in dieser Gruppe einlassen. Das war im Übrigen (...) natürlich im eins-zu-eins dann manchmal auch einfacher, weil da ging's nicht ums Gruppe, sondern man hat dann das eins-zu-eins-Verhältnis und das ist bei schwierigen Themen, die auch eine höhere personenbezogene Ebene haben, dann manchmal einfacher - hat wieder andere Nachteile, das ist klar, aber dort ist es einfacher.“

**Coach\_:** „aber es ist passiert, wo man gemerkt hat, ‚ich erreiche ihn nicht‘. In der Gruppe fällt's nicht ganz so auf, da kann man....“

**I:** „.. die schwimmen dann so ein bisschen mit ...“

**Coach\_:** „.... genau, genau... lehnt sich ein bisschen zurück, hört vielleicht ein bisschen zu, kommt mal nicht, ja? ... zieht sich also insgesamt ein bisschen raus, und das halte ich auch ehrlich gesagt (...) für ganz normal.“

**Coach\_:** „Oder (...) wo jemand sowieso Ängste noch hat, sich in Gruppen über verschiedene Prozesse und Themen zu äußern (...) Im Normalfall (...) würde ich dann sagen, lassen wir uns doch mal zu einem Einzelcoaching zusammensetzen, da geht's vielleicht einfacher.“

**Coach\_:** „Wenn man mit dem Anspruch herangeht, möglichst alle erreichen zu wollen, wird man das Setting flexibel gestalten müssen, da gehe ich nicht ab von. Das bedeutet, wenn jemand zum Beispiel mit sehr tiefgehenden Problemen aus dem persönlichen Bereich ins Coaching kommt, wo vielleicht ein Grenzbereich zur Therapie auch da ist (...) - dann wäre es durchaus sinnvoll, man hätte die Möglichkeit, das Einzelcoaching nach wie vor anzubieten, (...) Obwohl ich weiß, dass es mit dem Studium schwer vereinbar ist, aber wenn Sie mich das jetzt so fragen, muss ich das so sagen, also es wäre wichtig! Ich weiß, dass es schon mal gemacht wird, aber vielleicht bis hin, dass man sagt, ‚ich möchte mit jedem mal ne Probestunde Einzelcoaching machen‘, damit die Leute überhaupt merken - die es noch nicht haben, noch nicht gemacht haben zumindest - merken, was ist denn das überhaupt für ein Setting, was passiert denn da anders als in der Gruppe. Das wäre so eine Sache, die ich halt ganz wichtig finden würde.“

**Coach\_:** „Ob das hier möglich ist, (...) dass man zum Beispiel sagt, wir machen jetzt in der ersten Einheit nur Einzelcoaching und dann könnte man nämlich auch, sowas haben wir ja schon mal gemacht, das habe ich ja Ihnen vorhin schon gesagt, wo es gemischt

war. Dann kann man im Einzelcoaching als Einstieg viele Themen abgreifen (...) und dann könnte man gucken; bei anderen geht's dann in Gruppe weiter, bei anderen wird es einzeln weitergehen, ja? Also, dass man das so flexibel hält“

**Coach\_:** „Ich bin auch ein Vertreter davon, zu sagen, die Gruppen sollten nicht größer werden, (...) ich finde, dass es ab einer Gruppengröße von ich sage jetzt mal über sechs, eine ganz andere Dynamik gibt, die (...) hier (...), nicht unbedingt förderlich ist. Also die Gruppen sollten nicht größer werden, ich würde mir vielleicht eher sogar kleinere wünschen, damit das Besondere, was hier vom Coaching ausgeht, im Vergleich eben auch zur Gruppe, die im Seminar sitzt, erhalten wird. Die Studierenden merken das ja auch, ‚ok, wir sind jetzt ne kleine Gruppe, das ist irgendwie anders im Miteinander‘, und das muss unbedingt erhalten bleiben. Natürlich kann man auch mit großen Gruppen Coaching machen, und es gibt verschiedene Methoden, wie man das machen kann, und es kann auch erfolgreich sein.“

**AbsolventIn\_03:** „(...) Und da Situationen aus dem Berufsleben zu reflektieren und zu gucken, was passiert da mit mir überhaupt, was mach ich da überhaupt, also die Chance gab es. (...) Aber ob dieser Gruppenkontext dafür so gut ist, weil es geht dabei so sehr ans Eingemachte und so sehr an eigenes Vermögen oder halt auch Unvermögen, das, also das fand ich eher so grenzwertig, weil man sich da auch so blank gemacht hat (...) Und das bedarf eines sehr sehr stabilen Vertrauensverhältnisses, und (...) das war viel zu intim! (...) Und für die Schwere der Themen, ja, wann scheitere ich, warum scheitere ich immer in dieser Situation, also fühl ich mich gescheitert, fand ich den Rahmen (...) nicht gut, also diesen Gruppenkontext. Manche Gruppenübungen waren gut, aber die wirkten dann nicht so auf die beruflichen Ziele, sondern das waren eher so persönlichen Dinge.“

**AbsolventIn\_03:** „Also eine Gruppe mit vierundzwanzig Leuten schon gar nicht, auch zwölf Leute im Coachingprozess, das ist doch ... wie willst du zwölf Leute auf einmal coachen?“

**AbsolventIn\_03:** „Die Gruppe wurde auch nicht geteilt, also wir hatten den ganzen Tag Coaching und das zeigte sich doch als ungünstig, weil bei der Form des Coachings X. eher Sachen so in Selbsterfahrung machte, das fand ich an einem besonderen Termin aus dem Ruder laufend. (...) ich fand das sehr entspannend in dieser anstrengenden Zeit sich mal auf sich zu besinnen – wer bin ich, wo will ich hin, was kann ich, wovon lass ich die Finger, und dafür war auch der Gruppenkontext in Ordnung. (...) Ich finde ein Coaching wichtig in der Zeit und ich fände es auch noch wichtiger über diesen Gruppenkontext hinaus in ein Einzelcoaching gehen zu können. Ich weiß, dass zu dem, in dem Jahr war es noch möglich, dass der Paritätische das sponserte, also für einzelne Studierende, die gerade, was weiß auch, in einer ganz besonderen Lebenssituation waren, oder sich unsicher waren, ob sie das Studium weiterführen wollen, gab es da auch

einen Zuschuss. Und das war für die Leute, das weiß ich, für die Studierenden sehr wertvoll.“

**AbsolventIn\_02:** „Also ich kann nur sagen, die Gruppenerfahrung, also dieses Outdoor-Coaching (...) Ich habe das in einer unfassbar tollen, guten Erinnerung behalten, wirklich man ist ja ne Gruppe letztendlich (...) und das ist schon ne extreme Situation, in der man sich da auch befindet, wenn man eben dieses Studium auch gern erfolgreich beenden möchte, da hat man sehr viele Baustellen. Und da fand ich diesen Aspekt von dem Gruppencoaching ganz toll und ganz wichtig, weil (...) das ist schon ne ganz andere Haltung die da wirksam wird, ja, die einen dann auch so ein bisschen durch dieses Studium (...) auch tragen kann und deswegen finde ich das nach wie vor sehr sinnvoll und ganz toll. (...) aber (...) wie gesagt, und wenn ich dann ein individuelles Problem hab, ist natürlich n Einzelcoaching auch sinnvoll.“

- **Die Atmosphäre in der Coachinggruppe**

Die Interviewpartnerinnen und -partner betonen, dass die Atmosphäre in der Coachinggruppe besonders bei schwierigen Themen, die einzelne Studierende intensiv fordern, stimmig sein muss. Eine heterogene Gruppenzusammensetzung (Alter, persönliche Situation, berufliche Stellung) kann für die einen verunsichernd, und für andere langweilend, aber auch - je nach Thema und angewandter Methode - für alle inspirierend wirken.

Die Atmosphäre in der Gruppe kann beeinträchtigt sein, weil viele Gruppenmitglieder fehlen, oder die Teilnehmerinnen bzw. Teilnehmer ständig wechselnd oder interesselos nur kommen, weil sie kommen müssen. Im Weiteren kann die Offenheit in einer Coachinggruppe davon abhängen, ob die Gruppemitglieder ausreichend darüber informiert sind, was im Coaching passiert, und wozu es dient. Eine befragte Absolventin betont, dass eine (u.a. durch einen erfolgreich verlaufenden Coachingprozess) gut zusammengewachsene Studiengruppe, die Einzelne bzw. den Einzelnen unterstützen kann, die Belastungssituationen des Studiums erfolgreicher zu meistern.

### **Ankerzitate**

**Coach\_:** „Also auch solche Ängste wieder, wo ich glaube, im Laufe der Zeit, wenn die Gruppe auch gut funktioniert, baut sich das ab, und die Leute entdecken dann ihre Ziele, die sie haben oder wenn's auch Probleme gibt, dass sie sagen, ‚ok, ich hab den Mut sie einzubringen‘ – aber es dauert dann eben ein bisschen länger.“

**AbsolventIn\_02:** „weil wie gesagt, (...) wir sind näher zusammengerückt und man hat sich gegenseitig anders unterstützt. Und sei es nur, man hat sich Mut zugesprochen sozusagen ‚komm‘, wir schaffen das‘ und so ein bisschen dieses ‚Wir-Gefühl‘, (...) ist schon ne ganz andere Haltung die da wirksam wird, ja, die einen dann auch so ein bisschen durch dieses Studium, wie gesagt im Krisenfall, wenn man mal n Hänger hat oder frustriert ist, auch tragen kann“

**AbsolventIn\_01:** „Die Gruppe war nie vollständig, das hat auch dazu geführt, dass ein solcher Termin wie das Coaching, der ja geeignet gewesen wäre, (...) die Gruppe vielleicht auch etwas stärker zusammen zu führen, dass das dann so nicht diesen Effekt hatte“

**Coach\_:** „da ist ein Berufsstarter, der ist seit zwei, drei Jahren im Beruf und neben ihm sitzt eine Geschäftsführerin, (...) seit fünfzehn Jahren leitet sie ne riesengroße Einrichtung und dann erzählt der Berufsstarter über sein Arbeitsfeld. Das kann gut gehen und die Geschäftsführerin bringt ihr dazu und stellt sich zur Verfügung et cetera, es kann aber auch schiefgehen. Also es kann auch so schief gehen, dass derjenige, der als Berufsstarter da ist, merkt, oder die Befürchtung hat, ‚das langweilt sie ja, sie ist da über diesen Punkt schon längst hinweg, je mehr ich erzähle, desto gelangweilter wird sie ja, ich glaube, ich bin hier so unwichtig, ich erzähl lieber überhaupt nix mehr (...) Das ist manchmal in der Gruppe aufzufangen, aber nicht immer, und das ist auch nicht ganz einfach.“

**AbsolventIn\_01:** „Und (...) so hab ich es aber auch aus den Feedbacks in Erinnerung nach den einzelnen Stunden, dass gerade diese Mischung zwischen Personen, die in Führungsverantwortung stehen und Personen, die in Führungsverantwortung gehen wollen, für beide Gruppen sehr interessant waren und auch neue Denkansätze bei beiden Gruppen auch nochmal wieder initiiert haben. Also, sich in die andere Position versetzen zu können war sehr einfach, weil es eben halt keine homogene Gruppe war“

**AbsolventIn\_03:** „ Ja, also der eine kommt mit dem Thema, der andere kommt mit dem Thema, und dann müssen sich Leute ein Thema anhören, was sie überhaupt gar nicht interessiert, das ist verbrannte Zeit!“

**AbsolventIn\_02:** „Also wie gesagt, unser Kurs war da irgendwie renitent, (...) Man konnte nicht so richtig etwas mit Coaching anfangen, man wusste nicht, ja, was passiert da mit mir, und wozu soll ich das machen, und wozu soll das überhaupt gut sein, genau, also ich

glaube, dass das mit viel Unwissenheit zu tun hatte, und deswegen auch so ne sehr skeptische und abwehrende Haltung da war. Das ist meine Vermutung, nichts anderes ...“

- **Themen und Inhalte des studienbegleitenden Coachings**

Je eher die Themen die der Studierenden sind, bzw. je eher sie mit ihrem konkreten Arbeitsalltag zu tun haben, desto mehr können sie sich öffnen, und desto positiver wird das Coaching von ihnen wahrgenommen. Das eigene Bedürfnis, diese Themen zu besprechen, ist größer als bei Themen, die z.B. aus den Veranstaltungen der Studienwoche für das Coaching herangezogen werden. Themen mit Bezügen zur persönlich-beruflichen Entwicklung und mit Aspekten von Leitung werden als wichtig und als geeignet für das Coaching benannt. Andererseits, so wird von den Befragten angemerkt, sei eine Einschränkung und Fixierung auf diese Themen nicht günstig. Vielmehr ermögliche eine generelle Offenheit für Themen aller Art vielen Studierenden einen einfacheren Zugang zu, und gute Erfahrungen mit Coaching. Ein konkreter Vorschlag lautet, die Gruppen für das Coaching – nach Befragung der Studierenden - grundsätzlich themenbezogen einzurichten, z.B. Gruppen für Berufswegeplanung oder Gruppen für die Bearbeitung von Anliegen, die mit Leitung und Führung zusammenhängen.

#### **Ankerzitate**

**Coach\_:** „Weil da der Sprung der Themen in das Coaching hinein noch einfacher ist als aus den Seminaren des Studiums, also der Sprung vom Arbeitsalltag [als beruflich aktiv Leitende / Leitender; Anmerk. d. Verf.] ins Coaching geht noch schneller als von dem, was man jetzt in der Woche an Inhalten [in der Präsenzphase des Studiums; Anmerk. d. Verf.] bearbeitet hat, weil einfach ein höherer persönlicher Druck oder ein höheres persönliches Bedürfnis da ist, diese Sachen auch zu besprechen.“

**AbsolventIn\_01:** „Also ich glaube, dass dieser Faktor der Persönlichkeitsentwicklung und der Auseinandersetzung mit dem, was man an Berufschancen mit dem Masterabschluss dann verbindet, und welche berufliche Weiterentwicklung man sich davon verspricht, (...) finde ich (...) ganz wichtig, dass man an sich selber arbeitet und sich mit Leitung auch auseinandersetzt und das gelingt natürlich am besten in Form eines solchen Coachings.“

**AbsolventIn\_03:** „Ich fand die Themenstellung gut, (...) wenn es darum ging, auch so berufliche Aspekte da mit hinein zu bringen. (...) ich fand das sehr entspannend in dieser anstrengenden Zeit sich mal auf sich zu besinnen – wer bin ich, wo will ich hin, was kann ich, wovon lass ich die Finger. (...) Und da Situationen aus dem Berufsleben zu

reflektieren und zu gucken, was passiert da mit mir überhaupt, was mach ich da überhaupt, also die Chance gab es. Und das war für die Kommilitonen, die da wirklich ein Anliegen hatten gut und wichtig, das da machen zu können, also das war gut!“

**Coach\_:** [die bzw. der Studierende; Anmerk. d. Verf.] „zieht sich also insgesamt ein bisschen raus [aus dem Coaching; Anmerk. d. Verf.] (...) Natürlich muss ich versuchen, mich umzustellen (...) mit den Inhalten, aber es ist nicht ganz auszuschließen, das glaube ich nicht.“

**Coach\_:** „aber meine Auffassung ist, dass es doch recht häufig gelungen ist, im Laufe der Zeit, äääh, Teilnehmer, die am Anfang ein bisschen skeptisch waren, dann doch noch einzuladen und ihnen zu zeigen, ‚nein, deine Themen sind zum Beispiel nicht zu klein fürs Coaching‘.“

**AbsolventIn\_02:** „Und der andere Gedanke war, dass man die Themen nicht einschränken sollte, ja? (...) ich habe irgendein Problem und mit diesem Problem kann ich zu dem Coach gehen und mich coachen lassen um mal diese Erfahrung mit Coaching zu machen. Also ich glaube, das würde vielleicht helfen, wenn man die Themen nicht von vorneherein so einschränkt, wie ich das erlebt habe, ja?“

**AbsolventIn\_03:** „Also ich glaube, wenn es ein Gruppencoaching sein soll, dann wäre es günstiger die Studierenden nach ihren Fragestellungen in Gruppen zusammen zu fassen. (...) Ja, also der eine kommt mit dem Thema, der andere kommt mit dem Thema, und dann müssen sich Leute ein Thema anhören, was sie überhaupt gar nicht interessiert, das ist verbrannte Zeit!“

**AbsolventIn\_03:** „Und wenn es weiter geht, dass so viele frische Bachelorabsolventen dabei sind, dann glaube ich halt, also die Leute, die ne Leitungsposition haben, werden andere Themenstellungen haben, als die, die gerade sich dorthin entwickeln und als die, die gar nicht wissen, wo wollen sie überhaupt hin. (...) dann würde ich eher thematisch rangehen, also coache ich Leiter, coache ich Rollenwechsler, coache ich Newcomer? (...) also da würde ich für diese drei Gruppen spezielle Angebote machen, ja. Also wo geht's wirklich um Führungsstile und wo geht es um Berufswegeplanung, auf gut deutsch. (...) das würde ich empfehlen!“

- **Gestaltung der Coachingeinheiten sowie angewandte Methoden und Tools**

Zur Gestaltung und zur Methodik des Coachings wird die starke Wirksamkeit der handlungsorientierten Sequenzen des Outdoor-Coachings auf Aspekte der Persönlichkeitsentwicklung, der Profilierung als Leitungspersönlichkeit, auf die Gruppe, und auf den Studienerfolg insgesamt betont. Andererseits wird diese Form des Coachings als eher aufwändig und teuer geschildert.

Ein betont einladender Charakter und eine auf die Gruppe zugeschnittene Methodenwahl bewirken, dass viele Studierenden in den Coachingeinheiten erreicht werden, und gut motiviert sind, sich und ihre Anliegen einzubringen.

Von den befragten Studierenden werden einzelne Gestaltungsmerkmale oder Tools benannt, die sie im studienbegleitenden Coaching erlebt bzw. kennengelernt, und für ihre berufliche Praxis als hilfreich und wirksam erfahren haben. Dazu gehören Rollenspiele und TMS\*, die Beendigung eines Prozesses in der Gruppe, wenn es „zu heftig“ wurde, und das „Nacharbeiten“ mit emotional sehr betroffenen Studierenden.

Der ansprechenden Gestaltung und dem erfolgreichen Ablauf der ersten Coachingeinheit wird eine große Bedeutung beigemessen, da diese u.a. grundlegend für die Motivation der Studierenden bezüglich der folgenden Coachingeinheiten ist.

**Ankerzitate:**

**Coach\_:** „Das bedeutete (...) ,dass wir im wesentlichen in allen Präsenzeinheiten uns in Berlin und Umgebung etwas gesucht haben, dort rausgefahren sind (...) so wie ich es erlebt habe, ist es so gewesen, dass die Studenten gesagt haben, ‚das ist aber jetzt sehr aufwändig, (...) also es ist ein Kostenfaktor entstanden, Hotels buchen et cetera“

**AbsolventIn\_01:** „was ich als sehr gut einschätze, war der eine Outdoor-Termin, um diese Fragestellung auch zu bearbeiten, also nochmal im Sinne von Persönlichkeitsentwicklung, Führerschaft anzunehmen, oder sich in eine Gruppe beratend einzubringen, das waren ja gruppendynamische Prozesse, (...) die hatten zu einer ganz hohen Identifikation innerhalb der Gruppe geführt.“

**AbsolventIn\_02:** „also das war super, (...) wir haben dann Outdoor-Coaching, auch sozusagen so ein Outdoor-Training für Führungskräfte durchgeführt, wir sind in einen Hochseilgarten gegangen, und das war sehr besonders. (...) Also, das hat die Gruppe nochmal anders mit'anderer zusammengebunden.“

**AbsolventIn\_02:** „Also ich kann nur sagen, (...) dieses Outdoor-Coaching (...) Ich habe das in einer unfassbar tollen, guten Erinnerung behalten“

---

\* siehe Fußnote S. 53

**AbsolventIn\_01:** „und da [im Coaching; Anmerk. d. Verf.] haben wir auch an den Typen gearbeitet (...) TMS\* (...) eine Möglichkeit, eine Methode um sozusagen die verschiedenen Persönlichkeitstypen innerhalb einer Gruppe auch durch Fragestellungen untereinander (...) herauszufinden, und dann zu schauen, wie das Team aufgebaut ist (...) und das hat (...) viel gebracht.“

**AbsolventIn\_03:** „Aber die Coachs hatten auch die Möglichkeit gegeben, da mal was abzubrechen, oder wenn sie gespürt haben, dass jemand völlig zusammengebrochen ist, haben sie das hinterher noch nachbearbeitet und versucht, die Studierenden nicht in so einem schlechten Zustand am Wochenende nachhause zu schicken“

**Coach\_:** [Die / Der Studierende; Anmerk. d. Verf.] „zieht sich also insgesamt ein bisschen raus [aus dem Coaching; Anmerk. d. Verf.] (...) Natürlich muss ich versuchen, mich umzustellen mit den Methoden (...), aber es ist nicht ganz auszuschließen, das glaube ich nicht.“

**AbsolventIn\_03:** „und das zeigte sich doch als ungünstig, weil bei der Form des Coachings X. eher Sachen so in Selbsterfahrung machte, das fand ich an einem besonderen Termin aus dem Ruder laufend. Also dadurch, dass die Studierenden so hoch belastet sind mental, da fließen die Tränen, das steckt an und dann die Gruppe noch zu halten, das fand ich, das war wirklich grenzwertig, also das war nicht gut.“

**AbsolventIn\_01:** „es war natürlich auch schade, dass der erste Coachingtermin so katastrophal verlaufen ist, das hat natürlich dazu geführt, dass die Erwartungshaltung dann auch nicht mehr sehr hoch war von einigen und sie dann das Gefühl hatten, dass das doch der Tag sein könnte, auf den man am ehesten verzichten könnte.“

- **Pflicht, Freiwilligkeit und Wahlmöglichkeiten**

Die Teilnahme am studienbegleitenden Coaching ist – im Gegensatz zum Coaching in anderen Kontexten – nicht freiwillig. Auch können Klientinnen bzw. Klienten in anderen Kontexten über die Person des Coachs und Rahmenbedingungen wie Ort, Zeit und Abstände weitgehend selbst bestimmen, während das Coaching im Rahmen des Studiums mit Anwesenheitspflicht verbunden ist, und die Person des Coachs, Ort, Zeit und die Abstände vorgegeben sind. Diese Vorgaben können sich, so der befragte Coach und eine Absolventin, auf die Wirksamkeit des Coachings eher negativ auswirken, weil z.B. Studierende teilnehmen, obwohl sie aktuell keine entsprechende persönlich-

berufliche Bedürfnislage haben, oder in einer Gruppe gecoacht werden, in der sie sich nicht wohl fühlen. Um wenigstens in einem Punkt Wahlmöglichkeit zu eröffnen, wird das Angebot bzw. die flexible Nutzungsmöglichkeit von Einzel- und Gruppencoaching im Studienverlauf befürwortet. Eine „Abstimmung mit den Füßen“, sprich, wer nicht will, erscheint nicht, wird zwar bedauert, aber als normal bewertet.

### **Ankerzitate**

**Coach\_:** „Auf der anderen Seite muss man auch sagen, das Coaching, (...) hat auch einen Zwangskontext. (...) Weil es gehört als Studieninhalt mit dazu, ich kann als Studierender nicht einfach sagen, (...) ich mach da jetzt nicht mit‘, und das hat natürlich zur Folge, dass jemand, der mit dieser Methode von Grund auf relativ wenig anzufangen weiß, aber trotzdem kommen muss, nicht immer auch erreichbar ist.“

**Coach\_:** „Außerhalb des Studiums legt (...) derjenige, der das Coaching machen möchte, selber fest, zu welchem Zeitpunkt, in wesentlichem auch in welchem Rhythmus, bei welchem Coach und eventuell auch noch mit welcher Methode er das Coaching haben möchte. (...) und jetzt wechseln wir mal den Focus und gehen mal hier her. (...) Also, Zeitpunkt ist festgelegt, der Coach ist im Wesentlichen festgelegt, die Gruppe ist im Wesentlichen festgelegt (...) ja?“

**Coach\_:** „Natürlich bin ich als Coach von meiner Persönlichkeit nicht für jeden geeignet, da ist auch klar (...) also im normalen Alltag würde dann der Coachee ja sagen, sagen wir vielleicht nach einer Probesitzung oder nach einer Sitzung, ‚ja, ich guck dann nochmal weiter‘, ja? Hier ist es schwieriger.“

**Coach\_:** „Wenn man mit dem Anspruch herangeht, möglichst alle erreichen zu wollen, wird man das Setting flexibel gestalten müssen, da gehe ich nicht ab von (...) ‚dass man zum Beispiel sagt, wir machen jetzt in der ersten Einheit nur Einzelcoaching (...) Dann kann man im Einzelcoaching als Einstieg viele Themen abgreifen, kann sagen, ‚ok, worum kann’s jetzt hier gehen bei Ihnen (...), und dann könnte man gucken; bei anderen geht’s dann in Gruppe weiter, bei anderen wird es einzeln weitergehen, ja? Also, dass man das so flexibel hält, dass man nicht sagt, es muss jetzt immer diese Gruppe sein, und zwar auch noch diese.“

**AbsolventIn\_01:** „Diejenigen, die dann dabei waren, haben es auch mit sehr viel Spaß und Freude und Engagement betrieben und die anderen waren halt nicht dabei. Und von daher ist es dann wiederum aber auch richtig, ansonsten wär’s vielleicht eher störend gewesen, wenn jemand, ja, das irgendwie gezwungenermaßen vielleicht daran teilgenommen hätte“

**AbsolventIn\_03:** „aber es ist ja auch freiwillig! Wer das nicht will, der der kommt halt nicht, dann ist das halt so.“

## **Fazit**

### **5 Ergebnisse und Kommentare zu den Kategorien**

#### **Ergebnisse und Kommentar zur Kategorie A/**

Aus den Interviews mit den Absolventinnen ergeben sich keine Belege für die Wahrnehmung der Wirksamkeit des Coachings auf den Transfer von Studieninhalten in die berufliche Praxis. Demgegenüber steht die Einschätzung des befragten Coachs, der eine Wirksamkeit des Coachings in diesem Punkt bejaht, aber eine Abhängigkeit von mehreren Einflussfaktoren feststellt. Als Einflussfaktoren benennt er Erfahrungen der Studierenden mit beruflicher Führungstätigkeit und die gruppendynamischen Verhältnisse in der Gruppe. Außerdem betont er, dass der Transfer von Studieninhalten in die berufliche Praxis im Coaching nur sinnvoll ist und erfolgreich sein kann, wenn nicht beruflich-persönliche Probleme bei der einzelnen Studierenden bzw. beim einzelnen Studierenden im Vordergrund stehen.

In Relation zu anderen Wirkungen (Kategorie B/ und Kategorie C/) wird die Wirksamkeit auf den Transfer von Studieninhalten in die berufliche Praxis von den befragten Absolventinnen nicht wahrgenommen, und auch der befragte Coach beurteilt die Wirksamkeit des Coachings im Hinblick auf die Profilierung und Professionalisierung als Leitungskraft (Kategorie B/) als stärker.

Selbst wenn sich aus dem ausgewerteten Material ein geringer Zielerreichungsgrad für die Wirkung „Coaching dient dem Transfer von Studieninhalten in die berufliche Praxis“ ergibt, ist dies nicht per se negativ zu bewerten. Zunächst wäre vielmehr zu klären, ob diese Zielstellung aktuell noch im Focus des Coachings liegen soll, oder ob ihr zukünftig bewusst eine geringere Bedeutung beigemessen wird. Falls die Verantwortlichen der ASH und der Paritätischen Bundesakademie diesem Ziel weiterhin eine erhebliche Relevanz zumessen, könnten zur erfolgreichen Umsetzung Justierungen an den genannten Einflussfaktoren vorgenommen werden. Das könnte bedeuten, dass in den Vorbereitungs- und Auswertungstreffen mit den Coachs vertiefend Erfahrungswerte erhoben, und Methodisches zu gruppendynamischen Aspekten ausgetauscht wird, so dass es folgend zur Anwendung in den Coachingeinheiten kommen kann. Im Weiteren kann erwogen werden, das Coaching - gemäß dem Vorschlag einer Absolventin – gruppenweise nach beruflicher Situation (Newcomer – Rollenwechsler – Leitende bzw. Leitender) zu unterteilen. In der Gruppe mit leitungserfahrenen Studierenden wäre, so der befragte

Coach, eine wesentliche Bedingung realisiert, die dem Ziel „Transfer von Studieninhalten in die berufliche Praxis“ dient. In den anderen Gruppen könnten mit dem Coaching andere Zielstellungen (z.B. Berufswegeplanung oder Unterstützung beim Wechsel der beruflichen Rolle) verfolgt werden. Was so allerdings ausbleiben würde, wäre der von einer Absolventin als für alle fruchtbar geschilderte Austausch zwischen Studierenden, die sich in ihrer beruflichen Entwicklung in unterschiedlichen Phasen befinden.

Ein weiterer Beitrag zur Wirksamkeit im Hinblick auf den Transfer von Studieninhalten in die berufliche Praxis könnte die frühzeitige Vermittlung dieser Zielstellung an die Studierenden sein. Dazu möchte ich auf die Handlungsempfehlungen zur Einführung in das studienbegleitende Coaching im nächsten Kapitel verweisen.

### **Ergebnisse und Kommentar zur Kategorie B/**

Die Wirksamkeit des Coachings auf die Profilierung als Leitungskraft und auf die Professionalisierung im Leitungshandeln wird vom befragten Coach und von den Absolventinnen bestätigt. Sie benennen außerdem eine Reihe von Faktoren, die die Wirksamkeit bedingen und erhöhen können (eigene Leitungstätigkeit, die Teilnahme von Leitenden in der Coachinggruppe, ein bestimmtes Klima in der Gruppe, die Bereitschaft von Studierenden, entsprechende Themen einzubringen).

Mir diesen Aussagen bestätigen die Interviewpartnerinnen und –partner, dass die Art und Weise des Coachings im Hinblick auf die in Kategorie B untersuchte Wirkung angemessen und förderlich ist.

Zusätzlich werfen die Ergebnisse auf dem Hintergrund der Entwicklung des Studiengangs bis heute aus meiner Sicht eine Reihe von zu reflektierenden Fragen auf:

- Ist es mit der mehrfach festgestellten fortschreitenden Veränderung in der Zusammensetzung der Studierendenschaft (mehr Studierende ohne Leitungspraxis) sinnvoll, dieser Zielstellung weiterhin generell einen solch großen Stellenwert zukommen zu lassen?
- Wie kommen Studierende, die direkt oder kurz nach einem Bachelorabschluss das Masterstudium Sozialmanagement aufnehmen und die aktuell nicht leiten, im Coaching „zum Zug“? Welche möglichen Wirkungen von Coaching könnten für sie hilfreich sein? Reicht es aus, wenn „Newcomer“ ausschließlich die eingebrachten Erfahrungen der Kommilitonen bzw. Kommilitonen mit Leitungspraxis hören und sich ohne eigenen Erfahrungswert angeleitet dazu austauschen, obwohl vom befragten

Coach die Wirksamkeit in diesem Punkt an das Vorhandensein von Leitungspraxis geknüpft wird?

- Wie kann verhindert werden, dass das studienbegleitende Coaching zu „leitungslastig“ wird, und es eine zu geringe Offenheit für andere relevante Themen aufweist (wie von einer befragten Absolventin vertreten wird, das Coaching solle nicht auf Leitungsthemen eingegrenzt, sondern generell für die Bearbeitung verschiedener Anliegen offen und nutzbar sein)?

Bei allen weitergehenden Überlegungen muss gewährleistet sein, dass der Zielrahmen für das Coaching mit dem vorrangigen Ziel des Studiengangs kongruent ist: Die Befähigung der Studierenden für das Ausüben von Leitungstätigkeiten in Einrichtungen der Sozialwirtschaft.

### **Ergebnisse und Kommentar zu den Kategorien A/ und B/**

An dieser Stelle soll der Zusammenhang der in Kategorie A/ und B/ untersuchten Wirkungen betrachtet werden. Auch wenn die Auswertung signifikant unterschiedliche Ergebnisse für sie erbrachte, weisen diese Wirkungen die im Folgenden erläuterten Überschneidungen auf: Die meisten Studieninhalte wirken sich auf die Profilierung als Leitungskraft und noch stärker auf die Professionalisierung als Leitende bzw. als Leitender aus. Zusätzlich entstehen durch das Zusammenspiel der Inhalte der neun Studienmodule Synergieeffekte, die die Wirksamkeit im Hinblick auf die Profilierung und Professionalisierung als Leitungskraft verstärken. Zeigt sich das Coaching im Hinblick auf die Profilierung und Professionalisierung als Leitungskraft - wie vom Coach und von Absolventinnen bestätigt - als wirksam, gilt das aus diesem Grund also gleichwohl für den Transfer von Studieninhalten in die berufliche Praxis als Leitende bzw. Leitender.

Die unterschiedlichen Ergebnisse zu den in Kategorie A/ und B/ untersuchten Wirkungen könnten außerdem möglicherweise zum Teil aus einer für die Befragten schwer wahrzunehmenden Trennung der Wirkungen resultieren. Dies müsste bei einer erneuten Befragung im Interviewleitfaden bzw. bei der Formulierung der Fragen Berücksichtigung finden.

## **Ergebnisse und Kommentar zur Kategorie C/**

Die Interviewpartnerinnen bzw. -partner benennen eine Reihe von Wirkungen, die sie im studienbegleitenden Coaching erfahren haben, oder die sie in diesem Rahmen für möglich halten, und die nicht (offensichtlich) den Transfer von Studieninhalten in die Berufspraxis und nicht die Professionalisierung und Profilierung als Leitungskraft betreffen. So wird z.B. die gruppenbildende und vertrauensfördernde Wirkung des Coachings betont, die mit der Entwicklung eines ausgeprägten Wir-Gefühls den Studienerfolg gerade in schwierigen Zeiten sichern, und auf die Einzelne bzw. den Einzelnen im Zeichen vielfältiger Belastungen stabilisierend wirken kann. Begleitung von studienbezogenen (z.B. Masterthesis) und beruflichen Projekten, Beiträge zu einem erfolgreichen Berufsweg sowie Vernetzung der Studierenden über das Studium hinaus, sind weitere erfahrene oder für möglich gehaltene Wirkungen. Zusätzlich können Coachingmethoden und -tools kennen gelernt werden, die für Themenstellungen und Problemkonstellationen der eigenen beruflichen Praxis hilfreich sein können. Das Coaching wird von Absolventinnen außerdem so wahrgenommen, dass es die Schwelle senken kann, Hilfe und Unterstützung in Anspruch zu nehmen, ohne Unzulänglichkeitsgefühle zu entwickeln. Die Gruppe wird als Ort der Identifikation sowie als Experimentierfeld und Ressourcenpool mit einem hohen Grad an Wirksamkeit z.B. auf die Persönlichkeitsbildung bewertet.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die Wirksamkeit eines Großteils der genannten Wirkungen aus dem Gruppenrahmen entwickelt hat. Zu weiterführenden Überlegungen hinsichtlich der Frage Gruppen- oder Einzelcoaching möchte ich auf die entsprechenden Handlungsempfehlungen im folgenden Kapitel verweisen.

Etliche der benannten Wirkungen dürften zum Transfer von Studieninhalten in die berufliche Praxis (z.B. Studieninhalte aus Modul 6 „Organisation und Management“) und / oder zur Profilierung bzw. Professionalisierung als Leitungskraft beitragen (z.B. durch die benannte Wirkung auf die Persönlichkeitsentwicklung). Es kann davon ausgegangen werden, dass die genannten sonstigen Wirkungen (Kategorie C/) ihre Wirksamkeit auf den Transfer von Studieninhalten in die berufliche Praxis (Kategorie A/) und / oder die Profilierung und Professionalisierung als Leitungskraft (Kategorie B/) im Sinne eines ganzheitlichen, zirkulären Wirkgeschehens entfaltet haben.

Es ist aus meiner Sicht ein Beleg für den Erfolg des Coachings und als positive Rückmeldung für die Coachs zu bewerten, dass - ohne explizite Nachfrage - eine solche Vielzahl an positiv konnotierten Wirkungen fachlicher und persönlicher Art von den Absolventinnen ausdrücklich benannt, oder dem studienbegleitenden Coaching als möglich zugeordnet wurde. Diese Ausführungen belegen, dass die Atmosphäre im

Coaching, und das methodische Vorgehen der Coachs auf die Studierenden abgestimmt waren, was wiederum die genannten vielfältigen „Nebenwirkungen“ ermöglichte.

### **Ergebnisse und Kommentar zur Kategorie D/**

Der befragte Coach und die befragten Absolventinnen benennen eine Reihe relevanter Einflussgrößen für die Wirksamkeit des studienbegleitenden Coachings. So belegt die Auswertung der Interviews, dass

- die allgemeinen, durch die Paritätische Bundesakademie organisierten Rahmenbedingungen,
- der Ort des studienbegleitenden Coachings,
- der Zeitpunkt und die Abstände der Coachingeinheiten im Studienverlauf,
- die Einführung in das studienbegleitende Coaching,
- die Person des Coachs,
- die Studierenden in der Coachinggruppe,
- das Setting bezüglich Einzel- oder Gruppencoaching und die Gruppengröße,
- die Atmosphäre in der Coachinggruppe,
- die Themen und Inhalte des studienbegleitenden Coachings,
- die Gestaltung der Coachingeinheiten sowie die angewandten Methoden und Tools und
- die Pflicht bzw. Freiwilligkeit der Teilnahme und das Vorhandensein von Wahlmöglichkeiten zu bestimmten Variablen des Coachings

maßgeblichen Einfluss auf die Wirksamkeit des Coachings haben.

Bezüglich der allgemeinen, durch die Paritätische Bundesakademie organisierten Rahmenbedingungen, wird von den Interviewpartnerinnen und -partnern ein unterstützender Einfluss auf die Wirksamkeit des Coachings benannt.

Zum Ort der Coachingeinheiten während der Präsenzphasen (Tagungsräume der Weiberwirtschaft eG in Berlin) und des Outdoor-Coachings ist ebenso eine positive Bewertung für die Wirksamkeit zu verzeichnen. Das Outdoor-Coaching, das die Paritätische Bundesakademie seit der ersten Matrikel im Jahr 2000 mit großem finanziellem und organisatorischem Aufwand für die Studierenden realisiert, darf als Besonderheit im Programm eines Studiengangs gelten, und wird als ausgesprochen wirksam vor allem für die Gruppenbildung, aber auch für die Persönlichkeitsentwicklung

sowie im Sinne der Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle als Leitende bzw. als Leitender beurteilt.

Die durch die Präsenzphasen des Studiums festgelegten Abstände der Coachingeinheiten entsprechen nicht den Abständen der Coachingpraxis in anderen Feldern, und werden vom befragten Coach eher kritisch beurteilt, wenngleich er dadurch auch vereinzelt Chancen für Studierende sieht.

Die Bewertungen der Absolventinnen zur Auswahl der Coachs durch die Paritätische Bundesakademie bzw. zu den tatsächlich erlebten Coachs fallen nicht ausschließlich, aber überwiegend sehr positiv aus, was als Anerkennung – auch im Hinblick auf die Wirksamkeit ihrer Arbeit - gewertet werden kann. Valide und belastbare Aussagen zum Zusammenhang zwischen der Person des Coachs und der Wirksamkeit des Coachings können anhand des vorliegenden Materials jedoch nicht getroffen werden, sie erfordern ein gänzlich anderes Forschungsdesign.

Bezüglich der Zusammensetzung der Studierendenschaft hat sich in den letzten Jahren ein erheblicher Wechsel vollzogen (berufliche Stellung, Alter), was aus Sicht der Interviewpartnerinnen und -partner verschiedene Konsequenzen erfordert. So müsse die heterogenere Zusammensetzung der Studierendenschaft bei der Gestaltung des Coachings und der Auswahl möglicher Anliegen und Themen angemessen berücksichtigt werden (z.B. durch die Erweiterung der Themenpalette).

Die Befragten stellen fest, dass eine betont einladende Atmosphäre und die Nähe von Themen zur beruflichen und persönlichen Situation der Studierenden, deren Bereitschaft, sich auf den Coachingprozess einzulassen, wesentlich erhöht. Dies wiederum trägt - neben anderen Faktoren – zu einer positiven Atmosphäre in der Gruppe und weitergehend zur Wirksamkeit des Coachings allgemein bei. Ständig wechselnde Teilnehmerinnen und Teilnehmer wiederum und solche, die am Coaching nur teilnehmen, weil sie müssen, beeinträchtigen die Atmosphäre.

Von den befragten Absolventinnen wurden einzelne Vorgehen und Methoden erwähnt, die sie als wirksam wahrgenommen, und denen sie z.T. Anregungen für die eigene berufliche Praxis entnehmen konnten.

Eine wesentliche und momentan kaum auflösbare Problemkonstellation scheint der Widerspruch zwischen dem prinzipiellen Freiheitsgebot für die Inanspruchnahme von Beratung (also auch von Coaching) einerseits, und der Anwesenheitspflicht der Studierenden beim Coaching andererseits zu sein. Etwas entschärfen ließe sich dieser Widerspruch, der, so die Befragten, auch Folgen für die Wirksamkeit des Coachings hat, durch das Angebot erweiterter Wahlmöglichkeiten zu Variablen des Coachings (wie Einzel- oder Gruppencoaching).

Zu weiteren Einflussfaktoren im Hinblick auf die Wirksamkeit des studienbegleitenden Coachings finden sich im folgenden Kapitel Handlungsempfehlungen.

## **5.1 Handlungsempfehlungen zu ausgesuchten Einflussfaktoren bezüglich der Wirksamkeit des studienbegleitenden Coachings**

In diesem Kapitel werden zu folgenden Einflussfaktoren bezüglich der Wirksamkeit des studienbegleitenden Coachings im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie Handlungsempfehlungen formuliert:

- Einführung in das studienbegleitende Coaching
- Zeitpunkt der Coachingeinheiten in den Präsenzphasen und Zeitpunkt des Outdoor-Coachings im Studium
- Einzel- oder Gruppencoaching und Gruppengröße
- Evaluation des studienbegleitenden Coachings und Entwicklung von Qualitätsstandards

Die Auswahl der Einflussfaktoren erfolgte aufgrund der sich aus der Auswertung der Interviews ergebenden Relevanz und aufgrund ihrer möglichen Potentiale für die Förderung der Wirksamkeit und der Qualität des Coachings.

Bei der Umsetzung von Handlungsempfehlungen muss die Erfüllung der formalen Bedingungen des Fernstudiengangs (Workload, Umfang der Präsenzphasen, Akkreditierungskriterien) grundsätzlich berücksichtigt werden und garantiert sein.

### **Handlungsempfehlungen zur Einführung in das studienbegleitende Coaching**

Bislang wurde im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie keine Einführungsveranstaltung zum studienbegleitenden Coaching durchgeführt. Die Studierenden erhielten Informationen zum Coaching ggf. bei Beratungsgesprächen zum Studiengang, in der ersten Präsenzwoche im Rahmen der Ankündigung der Coachingeinheit durch die zuständige Studienreferentin und zu Beginn der ersten Coachingeinheit durch die jeweiligen Coachs.

Zwei Absolventinnen unterschiedlicher Matrikel (I. und XI.) teilen im Interview mit, dass sie einführende Informationen zum studienbegleitenden Coaching vermisst haben. Sie betonen, dass sie vorhergehende Informationen für einen erfolgreichen Verlauf bzw. für

eine hohe Wirksamkeit des Coachings für erforderlich halten. Aus der Auswertung aller geführten Interviews wird deutlich, welche Informationen vor dem Beginn des Coachings für die Studierenden von Relevanz sind:

- Allgemeine Informationen zum Coaching (Was ist Coaching?)
- Chancen und Grenzen des Coachings (Was kann Coaching bringen? Was können die Studierenden vom Coaching erwarten – und was nicht?)
- Informationen zu den Coaches (Was zeichnet einen Coach aus?)
- Rahmenbedingungen des Coachings (z.B. Dauer, Vertraulichkeit etc.)
- Informationen zum Setting (Einzel- bzw. Gruppencoaching, Coaching in der Kleingruppe)
- Themen in den Coachingeinheiten (Um was kann es im Coaching gehen? Welche Anliegen können eingebracht werden?)
- Exemplarische Vorstellung von Coachingmethoden bzw. -Tools (Was macht ein Coach?)
- Welche anderen Inhalte können die Coachingeinheiten beinhalten? (z.B. gruppenspezifische Übungen, Methodenvermittlung und -training zur Teamentwicklung)
- Benennung von sich auf den Coachingprozess auswirkenden Haltungen von Studierenden (Bereitschaft zur Teilnahme, Offenheit für die anderen in der Gruppe)
- Erste Informationen zum Outdoor-Coaching
- Offensive Ansprache des Themas „Freiwilligkeit der Inanspruchnahme von Beratung versus Regelungen zur Präsenzplicht beim Coaching im Rahmen des Studiums“ (Wie ist die Anwesenheitspflicht bezüglich des studienbegleitendem Coachings geregelt? Gibt es Ausnahmen?)

Um diese Themen vorzustellen und zu besprechen, könnte eine ähnliche Veranstaltung wie zur Einführung in die internetbasierte Lehre und Kommunikation organisiert werden. Die ca. 60 bis 90-minütige Veranstaltung sollte vor dem Tag des ersten Coachings, möglicherweise mit der Einführung in die internetbasierte Lehre und Kommunikation, stattfinden, und es wäre hilfreich, wenn (mindestens) ein im Studiengang tätiger Coach anwesend ist.

Eine derartige Einführungsveranstaltung könnte vor allem durch die erhöhte Transparenz bezüglich der beabsichtigten Ziele und Wirkungen zum Abbau von Unsicherheiten, zu einem höherem Interesse und einer gesteigerten Motivation der Studierenden im Bezug auf das Coaching beitragen. Besonders weil es hier nicht die Klientinnen bzw. Klienten selbst sind, die wegen eines Anliegens ein Coaching mit einem bestimmten Ziel initiativ in

Anspruch nehmen, sondern die ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie bestimmte Ziele mit dem Coaching für die Studierenden anvisiert, ist Transparenz bezüglich dieser Ziele von erheblicher Wichtigkeit. So können die Studierenden von Anfang an – trotz (noch) fehlender eigener Vorstellungen oder diffuser Anliegen – die Bedeutung und den möglichen Gewinn des studienbegleitenden Coachings kennen lernen, einschätzen und dafür gewonnen werden. Zusätzlich könnte verdeutlicht werden, dass das Coaching verbindlicher Bestandteil des Studiums und integraler Baustein der Präsenzphasen ist. Coachs hätten ggf. die Gelegenheit, sich vorzustellen und Neugier auf die gemeinsame Arbeit in den Coachingeinheiten zu wecken.

### **Handlungsempfehlungen zum Zeitpunkt der Coachingeinheiten in den Präsenzphasen und zum Zeitpunkt des Outdoor-Coachings im Studium**

Um den Studierenden die Gleichwertigkeit mit anderen Studieninhalten zu verdeutlichen, sollte die Coachingeinheit nicht grundsätzlich „an den Rand“, also auf den Samstag gelegt werden. Selbst wenn das Coaching am Ende der Präsenzwoche als eine Art Ausgleich zur anstrengenden Studienwoche geplant war, wird es, wie die Auswertung der Interviews zeigt, von den Studierenden unmittelbar ins Verhältnis zu anderen, selbstbestimmten, persönlicheren, und somit i.d.R. attraktiveren Möglichkeiten gesetzt, auszuspannen und Kraft zu schöpfen. Zusätzlich wurde im Fachausschuss für die Fernstudiengänge Sozialmanagement und ÖDM bereits 2001 festgestellt, dass der letzte Teil der Präsenzphasen für die Coachingeinheit nicht geeignet ist, weil sich die Studierenden nicht mehr ausreichend konzentrieren können (vgl. Fachausschuss 2001\_28, S. 5).

Coachingeinheiten, die dem Transfer von Studieninhalten in die berufliche Praxis dienen sollen, müssen nicht nach der Vermittlung der theoretischen Studieninhalte, also am Ende einer Studienwoche, stattfinden. Vielmehr wird das Coaching i.d.R. als zirkuläre Prozessbegleitung praktiziert, die sich im ständigen Abgleich von neuen und bekannten Studieninhalten mit den wachsenden beruflich-persönlichen Erfahrungen der Studierenden realisiert.

Sofern dies räumlich und von den zeitlichen Möglichkeiten der Coachs umzusetzen ist, möchte ich empfehlen, die Coachingeinheiten variabel von Dienstag bis Freitag zwischen den Veranstaltungen der verschiedenen Module in den Präsenzeinheiten zu gruppieren, oder mit Mittwoch einen festen Coachingtag zu wählen, der in die Studienwoche eingebettet ist. Eine Coachingeinheit gleich zu Beginn der Studienwoche am Montag empfiehlt sich aus verschiedenen Gründen nicht, so finden u.a. finden in verschiedenen Präsenzphasen montags schriftliche Prüfungen (Klausuren) statt.

Zum Zeitpunkt des Outdoor-Coachings im Studienverlauf möchte ich eine Durchführung während der dritten Präsenzphase anregen. Die ersten beiden Coachingeinheiten dienen dem Kennenlernen des Coachs und der Arbeitsweise im Coaching, während ab der vierten Präsenzphase die in den Interviews von Absolventinnen mehrfach positiv hervorgehobene gruppenbildende Wirkung des Outdoor-Coachings „zu spät“ kommen könnte bzw. vielleicht nur noch reduziert wirken würde.

### **Handlungsempfehlungen zur Frage Einzel- oder Gruppencoaching sowie zur Gruppengröße**

Die Auswertung der Interviews macht deutlich, dass die Frage Einzel- oder Gruppencoaching und Gruppengröße von zentraler Bedeutung im Hinblick auf die Wirksamkeit des Coachings ist.

Ganz offensichtlich handelt es sich um eine vielschichtige Thematik, deren Abwägung für die Verantwortlichen der Paritätischen Bundesakademie komplex und diffizil war und ist. So wurden seit Bestehen des Fernstudiengangs im Prinzip alle möglichen Varianten praktiziert. Zum Start des Fernstudiengangs und in den vergangenen ca. vier Jahren wurden die Studierenden ausschließlich im Gruppenrahmen gecoacht. In anderen Matrikeln konnte beinahe durchweg Einzelcoaching in Anspruch genommen werden, während andere Studierende wiederum Wahlmöglichkeiten hatten, und ggf. in beiden Settings Coachingerfahrungen sammeln konnten. Wurden Gruppen von Studierenden gecoacht, wurden diese nicht (→ Gruppengröße ca. zwanzig Studierende), temporär oder grundsätzlich (→ Gruppengröße ca. zehn Studierende) geteilt. Neben vielfältigen inhaltlichen Gesichtspunkten (s. dazu u.a. Kapitel 2.2) unterliegt die Thematik Einzel- oder Gruppencoaching auch ständig wechselnden Einflussfaktoren, wie z.B. Atmosphärisches in letztendlich zufällig entstandenen Studiengruppen oder der motivationalen Verfassung einzelner Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Im Weiteren spielen finanzielle Gesichtspunkte eine Rolle. Hierzu führt der ehemalige Geschäftsführer der Paritätischen Bundesakademie, Herr Liewald, aus, dass Einzelcoaching für alle Studierenden für die Veranstalterinnen des Studiums (ASH und Akademie) zu teuer sei, und deshalb von den Studierenden selbst getragen werden müsste (vgl. Liewald 2013).

In anderen Anwendungsbereichen wird Coaching eher selten im Gruppenrahmen praktiziert (mit Ausnahme von Team-Coachings und Outdoor-Coachings). Fachliteratur zu Coaching bezieht sich in der Regel auf Coaching im Einzelsetting, während dem Coaching von Gruppen lediglich spezielle Abschnitte oder vereinzelt Artikel gewidmet sind. Andererseits werden von den befragten Absolventinnen studienfördernde

Wirkungen betont, die ausschließlich im Rahmen von Coaching im Gruppenrahmen erzielt werden können.

im Studiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie spricht in der Gesamtschau viel für eine „sowohl-als-auch-Lösung“.

Ein in der Praxis weiter zu entwickelndes Modell könnte folgendermaßen aussehen: In der ersten Präsenzphase findet vor dem Coaching eine Einführungsveranstaltung statt (s. S. 103), sodass in der ersten Einheit mit der Studiengruppe (ca. zwanzig Personen) kaum mehr sachbezogene Informationen gegeben werden müssen. Diese Coachingeinheit könnte vielmehr komplett für das persönliche Kennenlernen und für die Bildung von drei Kleingruppen à sechs bis maximal acht Studierenden genutzt werden. Drei Coachs hätten die Aufgabe, diesen Kennenlern- und Kleingruppenfindungsprozesse anzuleiten und zu gestalten. Für die Bildung der Kleingruppen könnten folgende Kriterien herangezogen werden:

- Berufliche Situation bzw. Rolle der Studierenden und sich jeweils daraus ergebende Themen und mögliche Anliegen (sich Orientierende bzw. Newcomer /// Rollenwechsler bzw. -wechslerinnen /// Studierende, die aktuell eine Leitungsfunktion ausüben)

Die Zusammensetzung der Kleingruppen könnte entweder aufgrund gleicher bzw. ähnlicher, oder bewusst unterschiedlicher beruflicher Situation bzw. Rolle der Studierenden erfolgen. Die Auswertung der Interviews ergibt für beide Varianten Vor- und Nachteile. Ich würde Gruppen empfehlen, deren Mitglieder eine ähnliche berufliche Situation kennzeichnet.

In den Einheiten der folgenden Präsenzphasen wird jeweils eine Kleingruppe von einem Coach betreut. Bei dem vorgeschlagenen Modell sollen Studierende die Möglichkeit haben, über alle Coachingeinheiten maximal zwei Sitzungen à 50 Minuten Einzelcoaching in Anspruch nehmen zu können. Ausgehend von den acht Präsenzphasen würden bei den insgesamt sechs Kleingruppen-Coachingeinheiten während des Studiums (in der ersten Präsenzphase hat die gesamte Studiengruppe Coaching, in der dritten ist das Outdoor-Coaching vorgesehen) und bei sechs bis acht Studierenden je Kleingruppe, pro Coachingeinheit also 100 bis ca. 150 Minuten Einzelcoaching anfallen. Die meiste Zeit der Coachingeinheiten würde der Coach also mit der Kleingruppe arbeiten. Während der 100 bis maximal ca. 150 Minuten, in denen evt. Einzelcoaching-Sitzungen stattfinden, könnten die anderen Studierenden der Kleingruppe vorbereitete Arbeitsaufträge zu vereinbarten Themen selbständig erfüllen. Um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten und jeder Studierenden bzw. jedem Studierenden bis zu zwei Einzelcoaching-Sitzungen zu

ermöglichen, müssten die Einheiten der jeweils kommenden Präsenzwoche vom Coach mit den Studierenden der Kleingruppe zeitlich und räumlich geplant und organisiert werden.

Die in den Interviews benannten positiven Wirkungen des studienbegleitenden Coachings in der Gruppe könnten bei dem vorgeschlagenen Modell erzielt werden und ihr für den Studienerfolg relevantes Potential entfalten. Möglicherweise würde die Zusammenarbeit in den relativ verbindlichen Kleingruppen zusätzlich den persönlichen Kontakt und den studienbezogenen Austausch der Studierenden zwischen den Präsenzphasen fördern. Da neben dem Kleingruppen- auch Einzelcoaching in Anspruch genommen werden kann, wäre außerdem die vor allem befragten Coach für relevant erachtete Wahlmöglichkeit zu einer wesentlichen Variable des Coachings gegeben.

Das vorgeschlagene Modell ist in Teilen angelehnt an die Praxis der sogenannten Interventionsgruppen, die im Rahmen von Beratungs- bzw. Therapieausbildungen entweder begleitet oder selbstverantwortlich zusammenarbeiten. Als Nachteil müssen die erhöhten Kosten gegenüber dem derzeit praktizierten Modell benannt werden. Bei dem vorgeschlagenen Modell müssten pro Studiengruppe und Präsenzphase drei (und nicht wie aktuell zwei) Coachingeinheiten finanziert werden. Andererseits könnte eine Reduzierung der Dauer der Coachingeinheiten (bislang ein Tag pro Präsenzphase) erwogen werden. Durch die kleineren Gruppen und die Möglichkeit des Einzelcoachings wird nämlich eine Erhöhung der Intensität des Coachingprozesses für die einzelne Studierende bzw. den einzelnen Studierenden wahrscheinlich.

### **Handlungsempfehlungen zur Evaluation des studienbegleitenden Coachings und zur Entwicklung von Qualitätsstandards**

Aktuell werden folgende Elemente zur Evaluation im Hinblick auf das Coaching im Studiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie umgesetzt:

- In der letzten Präsenzphase werden die Studierenden gebeten, das Coaching anhand eines standardisierten Fragebogens mit Skalierungs- und Freitextelementen zu bewerten. Dabei sollen freiwillig und anonym inhaltliche, methodische und didaktische Aspekte zum Coachingprozess sowie die Tätigkeit und fachlich-persönliche Eigenschaften der Coachs beurteilt werden. Zum angewandten Auswertungsverfahren liegen mir keine Informationen vor.

- Die im Studiengang tätigen Coachs werten Coachingeinheiten oder den gesamten Coachingprozess mit den Studierenden auf unterschiedliche Art und Weise und in unterschiedlicher Intensität aus.
- Studierende geben nicht systematisch (vereinzelt) Rückmeldungen zum Coaching an die Studienreferentinnen bzw. -referenten der Paritätischen Bundesakademie.
- Die Verantwortlichen der Paritätischen Bundesakademie und die im Studiengang tätigen Coachs tauschen sich regelmäßig auswertend und / oder vorbereitend zum Coaching aus.
- Die Verantwortlichen werten das Coaching auf Ebene der Paritätischen Bundesakademie, mit Vertreterinnen und Vertretern der ASH sowie mit Vertreterinnen und Vertretern anderer Veranstalter und Hochschulen mit gleichartigen Studiengängen aus. Die Aussagen von Studierenden und Coachs fließen dabei mit ein.

Wenngleich mittlerweile Evaluationsdesigns existieren, die valide Aussagen zur Qualität der Lehre u.a. auf der Grundlage bewertender Aussagen von Studierenden ermöglichen, Hochschulen solche Verfahren mit gesteigerter Selbstverständlichkeit anwenden, und Lehrende die Ergebnisse umsetzen, ist die Evaluation der Hochschullehre noch immer ein sensibles und kontrovers diskutiertes Feld. Auch für die systematische und kontinuierliche Evaluation eines studienbegleitenden Coachings stellt sich die Lage aus meiner Sicht komplex dar. Coaching ist ein vielschichtiges und prozesshaftes Geschehen, bei dem persönliche, psychodynamische und gruppendynamische Faktoren einen größeren Einfluss haben als bei „üblichen“ Lehrveranstaltungen. Diese Faktoren können selbst bei einer souveränen und umsichtigen Steuerung durch einen erfahrenen Coach den Prozess überraschend und schnell verändern, und den Erfolgsgrad eines Gruppencoachings zu einem nicht unerheblichen Teil mitbestimmen. Die teilweise schwierig zu erfassenden und zu beschreibenden, komplexen und vernetzten Wirkzusammenhänge erschweren die Umsetzung eines zielgerichteten Evaluationsverfahrens also wesentlich.

Um dennoch Auswertungsergebnisse für die qualitative Entwicklung des studienbegleitenden Coachings gewinnbringend nutzen zu können, müssen aus meiner Sicht die drei relevantesten Gruppen wie folgend dargestellt noch konsequenter als bislang am Evaluationsprozess beteiligt sein:

- Die Verantwortlichen der Paritätische Bundesakademie: Prozesseignerschaft für die Qualitätssicherung und –entwicklung des studienbegleitenden Coachings. Systematische Erhebung, Sammlung, Bündelung und Auswertung von Informationen, die für die qualitative Weiterentwicklung des Coachings relevant sind. Organisation

von angemessenen Partizipationsmöglichkeiten aller relevanten Gruppen und eines zirkulären Informationsflusses zwischen den Beteiligten und wo erforderlich, nach außen.

- Die Studierenden: Erhalt von Informationen zu den Zielen und Rahmenbedingungen sowie zu wesentlichen Veränderungen des studienbegleitenden Coachings, die im Rahmen qualitativer Weiterentwicklung erfolgen. Bewertung des Coachings und der Arbeit der Coachs.
- Die im Studiengang tätigen Coachs: Austausch untereinander und mit den Verantwortlichen der Paritätischen Bundesakademie zur Praxis, den Wirksamkeitsfaktoren und Rahmenbedingungen sowie zur qualitativen Weiterentwicklung des studienbegleitenden Coachings.

Bei der Implementierung eines ständigen, systematischen Evaluationsdesigns ist zu berücksichtigen, dass das große Maß an gestalterischer Freiheit, das die Paritätische Bundesakademie gewährt, vom befragten Coach als positiver Einflussfaktor für die Wirksamkeit des Coachings benannt wird. Diese Freiheit wäre bei konsequenter Umsetzung eines Evaluationsverfahrens zumindest in Frage gestellt, da deutlich werdende Modifizierungsbedarfe zur Coachingpraxis ggf. mit den Coachs vereinbart werden müssten. Voraussetzung für den Erfolg eines Evaluationsverfahrens mit explizit qualitätsentwickelnder Zielsetzung wäre also zunächst die Bereitschaft der Coachs, ihre Coachingpraxis bewerten zu lassen, und diese ständig weiter zu entwickeln. Dann könnten Feedbacks bzw. Evaluationsergebnisse durch ihre Umsetzung in die Coachingpraxis ständig dem Prozess der Qualitätsentwicklung des Coachings dienen.

Zusätzlich könnte eine derartige Evaluation wesentlich die Entwicklung von Qualitätsstandards und Richtlinien für das studienbegleitende Coaching unterstützen, wie sie z.B. für das Coaching im Rahmen des berufsbegleitenden MBA-Fernstudiengangs Sozialmanagement der Evangelischen Hochschule Dresden formuliert sind (vgl. Evangelische Hochschule Dresden 2012, S. 3 – 6 u. 15 – 16). Diese Standards könnten u.a. folgende Funktionen erfüllen:

- Als Grundlage zur Überprüfung der eigenen Coachingpraxis für im Studiengang tätige Coachs
- Als Grundlage der Einführung von Studierenden in das studienbegleitende Coaching

- Als Kriterienkatalog für die systematische Evaluation durch die Paritätische Bundesakademie (und für andere, ggf. externe, Evaluationsvorhaben zum studienbegleitenden Coaching)
- Als Grundlage für die Formulierung von Qualifikationserfordernissen für Coachs, die im Studiengang tätig sind bzw. sein sollen
- Zur Vorbereitung von neuen Coachs auf ihre Aufgaben im studienbegleitenden Coaching
- Zur Erhöhung der Transparenz, um z.B. das studienbegleitende Coaching und die Qualität des Studiengangs im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit oder des fachlichen Diskurses prägnanter darstellen zu können

Abschließend möchte ich darauf hinweisen, dass ein systematischer Evaluationsprozess und die Entwicklung von Standards und Richtlinien zum studienbegleitenden Coaching sowohl extern angeleitet und moderiert, als auch in Regie der Paritätischen Bundesakademie erfolgen kann. Beide Vorgehensweisen sind mit Vor- und Nachteilen behaftet, auf die an dieser Stelle jedoch nicht näher eingegangen wird.

## **5.2 Zusammenfassung und Ausblick**

In der vorliegenden Arbeit wird untersucht, ob das studienbegleitende Coaching im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie wirksam zum Studienerfolg von Studierenden beitragen kann, und welche Faktoren und Bedingungen die Wirksamkeit beeinflussen.

Im theoretischen Teil werden auf Basis wissenschaftlicher Quellen Aussagen zu Coaching und zu speziellen Varianten des Coachings getroffen. In den folgenden Kapiteln wird mit der Beschreibung der Entwicklung des Fernstudiengangs Sozialmanagement und des studienbegleitenden Coachings der Bezug zur Praxis und zum empirischen Teil der Arbeit hergestellt.

Im empirischen Teil werden nach einer Einführung in die Methodik, die mit einem Coach und drei Absolventinnen des Studiengangs geführten Interviews in einem mehrstufigen Verfahren ausgewertet, zusammengefasst und kommentiert. Die Auswertung der Interviews ermöglicht und belegt – verbunden mit den Aussagen zu Coaching im theoretischen Teil und zur Entwicklung des studienbegleitenden Coachings im Studiengang – die im Folgenden dargestellten wesentlichen Erkenntnisse:

Das Coaching entfaltet bezüglich der Professionalisierung im Leitungshandeln und der Profilierung als Leitungskraft Wirksamkeit. Eine Wirksamkeit bezüglich des Transfers von Studieninhalten in die berufliche Praxis wird lediglich vom befragten Coach bejaht. Allerdings bezwecken im Prinzip alle Studienmodule direkt oder indirekt eine Professionalisierung im Leitungshandeln, und so wird das Coaching über die dazu belegte Wirkung auch im Sinne des Transfers von Studieninhalten in die berufliche Praxis wirksam.

Die Auswertung der Interviews erbrachte eine Reihe weiterer, tatsächlich wahrgenommener, oder für möglich gehaltener Wirkungen des studienbegleitenden Coachings. Diese Wirkungen wurden im Rahmen der offenen Interviews vom befragten Coach und den befragten Absolventinnen ohne explizite Nachfrage benannt. An erster Stelle steht die Bildung eines ausgeprägten Zusammengehörigkeitsgefühls der Studiengruppe. Dieses Zusammengehörigkeitsgefühl unterstützt die Studierenden, die Belastungen des Studiums neben Beruf und Privatleben besser bewältigen zu können, und wirkt außerdem initial für eine auch über das Studium hinausgehende Vernetzung. Zusätzlich wurden die erfolgreiche Begleitung von beruflichen oder studienbezogenen Projekten und das Kennenlernen von für die berufliche Praxis hilfreichen Coachingmethoden und –tools als Wirkungen erhoben.

Ein weiteres Ergebnis der Arbeit ist die Erhebung und Darstellung einer ganzen Reihe von Einflussfaktoren, die für die Wirksamkeit des studienbegleitenden Coachings relevant sind. Hierzu zählen das Setting bezüglich Einzel- oder Gruppencoaching bzw. die Gruppengröße, Fragen zur Einführung in das Coaching und zum Zeitpunkt des Coachings, die Person des Coachs, die angewandten Methoden und Tools, die aktuelle berufliche Rolle der teilnehmenden Studierenden, die eingebrachten Themen und Anliegen, die Atmosphäre in der Gruppe, Fragen um die verpflichtende Teilnahme und zu Wahlmöglichkeiten rund um das Coaching.

Im Fazit werden für Einflussfaktoren, die für die Wirksamkeit und die Qualitätssicherung des studienbegleitenden Coachings besonders relevant sind, Handlungsempfehlungen formuliert. So wird für den Beginn des Studiums eine Einführungsveranstaltung empfohlen, um die Studierenden mit den Rahmenbedingungen und Zielen des Coachings vertraut zu machen. Die Coachingeinheiten in den Präsenzphasen sollten möglichst nicht samstags, sondern an anderen Wochentagen stattfinden, und das Outdoor-Coaching scheint in der dritten Präsenzphase die größte Wirkung entfalten zu können. Zur Thematik „Einzel- oder Gruppencoaching“ wird ein Modell vorgeschlagen, dass auf Kleingruppen basiert, jedoch für alle Studierenden nach Wahl auch Erfahrungen im Einzelsetting ermöglicht. Weitere Handlungsempfehlungen beziehen sich auf die ständige,

systematische Evaluation und die Entwicklung von Standards und Richtlinien zum studienbegleitenden Coaching.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Coaching im Studiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie von den befragten Studierenden und dem befragten Coach in vielerlei Hinsicht als wirksam und unterstützend wahrgenommen wird. Bei einer evaluativ begleiteten Umsetzung von behutsam vorgenommenen Veränderungen und Neuerungen, z.B. der Implementierung einer Einführungsveranstaltung, beim Zeitpunkt des Coachings in den Präsenzphasen und in der der Frage Gruppen- oder Einzelsetting, wird eine sich erhöhende Wirksamkeit sehr wahrscheinlich. Es kann als sicher gelten, dass sich die erhöhte Wirksamkeit wiederum motivierend auf die Studierenden auswirkt, das Coaching aktiv und mit großer persönlicher Beteiligung zu nutzen.

Bei aller Notwendigkeit von Veränderungen und Neuerungen sind die Verantwortlichen der ASH und der Paritätische Bundesakademie jedoch gleichzeitig gefragt, einen „ruhigen Kurs“ zu fahren. Das studienbegleitende Coaching sollte nicht in einem ständigen Experimentierstatus gehalten, sondern mit den Beteiligten in angemessenem Tempo und in einem zirkulären Geschehen weiter entwickelt werden.

Im Entstehungsprozess der Arbeit haben sich viele interessante und weiterführende Fragestellungen ergeben, die teilweise leider nur benannt, oder nicht erschöpfend bearbeitet werden konnten. Diese Fragestellungen sind, so hoffe ich, vielleicht dennoch als Anknüpfungspunkt für die Weiterentwicklung des studienbegleitenden Coachings oder als Ausgangspunkt für Projekte an anderer Stelle dienlich.

## Literaturverzeichnis

**Arnold, Rolf:** LehrerCoaching – Herzstück einer transformativen Weiterbildung von Lehrkräften. In: Birgmaier, Bernd (Hrsg.): Coachingwissen. 2. Aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011, S. 315 – 323.

**Backhausen, Wilhelm, Thommen, Jean-Paul:** Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2003.

**Bauer, Stephanie:** Persönlichkeitscoaching für Lehrkräfte. Entwicklung und Erprobung einer Konzeption auf der Basis von Einzelfallstudien. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller e.K., 2007.

**Bibliographisches Institut:** Coachin. In: Duden online. Berlin: Dudenverlag 2013. Verfügbar unter: [www.duden.de/rechtschreibung/coachin](http://www.duden.de/rechtschreibung/coachin) (28.06.2013, 23:45 Uhr)

**Birgmaier, Bernd R.:** Sozialpädagogisches Coaching. Theoretische und konzeptionelle Grundlagen für Soziale Berufe 2010. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2010.

**Birgmaier, Bernd (Hrsg.):** Coachingwissen. 2. Aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2011.

**Böhmer, Annegret, Klappenbach, Doris:** Mit Humor und Eleganz. Supervision und Coaching in Organisationen und Institutionen. Mit Illustrationen von Meike Teichmann. Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, 2007.

**Böning, Uwe:** Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments – Eine 15-Jahres-Bilanz. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH und Co. KG: 2005, S. 21 – 54.

**Christopher Rauen GmbH:** Coaching-Verbände. In: Coaching-Lexikon. Ein Service von Christopher Rauen. Verfügbar unter: [www.coaching-lexikon.de/Coaching-Verbände](http://www.coaching-lexikon.de/Coaching-Verbände) (06.07.2013, 23:50 Uhr)

**Dehner, Ulrich:** Pseudo-Orientierung in der Zeit. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools II. Erfolgreiche Coaches präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. 3. Aufl. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2013, S. 228 – 232.

**Dembowski, Sabine:** Return-on-Investment-check. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools II. Erfolgreiche Coaches präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. 3. Aufl. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2013, S. 323 – 327.

**Dietz, Thomas & Dietz, Ingeborg:** Accessing. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools II. Erfolgreiche Coaches präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. 3. Aufl. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2013, S. 88 – 93.

**Drath, Karsten:** Coaching und seine Wurzeln. Erfolgreiche Interventionen und ihre Ursprünge. Freiburg / München: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2012.

**Eilles-Matthiesen, Claudia:** Gift – Gegengift. In: in Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools II. Erfolgreiche Coaches präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. 3. Aufl. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2013, S. 217 – 221.

**Eisholz, Uwe, Gillen, Julia, Meyer, Rita, Molzberger, Gabriele, Zimmer, Gerhard (Hrsg.):** Berufsbildung heißt: Arbeiten und Lernen verbinden. Bildungspolitik Kompetenzentwicklung Betrieb. Arbeiten Lernen. Münster: Waxmann Verlag GmbH, 2005.

**Evangelische Hochschule Dresden ehs:** Richtlinien und Standards zur Praxisreflexion für die Studiengänge „BA „Soziale Arbeit“ (grundständig), BA „Soziale Arbeit“ (berufsbegleitend), BA „Pflegewissenschaften/Pflegemanagement“ (berufsbegleitend), BA „Bildung und Erziehung in der Kindheit“ (grundständig), BA „Elementar- und Hortpädagogik“ (berufsbegleitend), MA „Soziale Arbeit“, MBA „Sozialmanagement“. Stand nach SGLK 11.4.2012. Dresden: Evangelische Hochschule, 2012.

**Fachausschuss Aufbaustudium Sozialmanagement / Aufbaustudium Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium:** 1998\_01. Ergebnisprotokoll zur konstituierenden Sitzung des Fachausschusses für die Studiengänge Sozialmanagement / Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium (am 09.02.1998 in Berlin).

**Fachausschuss Aufbaustudium Sozialmanagement / Aufbaustudium Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium:** 1998\_02. Ergebnisprotokoll der 2. Sitzung des Fachausschusses für die Studiengänge Sozialmanagement / Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium (am 09.03.1998 an der FHTW Berlin).

**Fachausschuss Aufbaustudium Sozialmanagement / Aufbaustudium Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium:** 1998\_03. Ergebnisprotokoll der 3. Sitzung des Fachausschusses für die berufsbezogenen Weiterbildungsstudiengänge Sozialmanagement / Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium (am 06.04.1998 an der FHTW Berlin).

**Fachausschuss Aufbaustudium Sozialmanagement / Aufbaustudium Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium:** 1998\_04. Ergebnisprotokoll der 4. Sitzung des Fachausschusses für die berufsbezogenen Weiterbildungsstudiengänge Sozialmanagement / Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium (am 08.06.1998 an der FHTW Berlin).

**Fachausschuss Aufbaustudium Sozialmanagement / Aufbaustudium Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium:** 1998\_05. Ergebnisprotokoll der 5. Sitzung des Fachausschusses für die berufsbezogenen Weiterbildungsstudiengänge Sozialmanagement / Öffentliches Dienstleistungsmanagement (am 28.09.1998 an der FHTW Berlin).

**Fachausschuss Aufbaustudium Sozialmanagement / Aufbaustudium Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium:** 1998\_06. Ergebnisprotokoll der 6. Sitzung des Fachausschusses für die berufsbezogenen Weiterbildungsstudiengänge Sozialmanagement und Öffentliches Dienstleistungsmanagement (am 02.11.1998 an der FHTW Berlin).

**Fachausschuss Aufbaustudium Sozialmanagement / Aufbaustudium Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium:** 1998\_07.  
Ergebnisprotokoll der 7. Sitzung des Fachausschusses für die berufsbezogenen Weiterbildungsstudiengänge Sozialmanagement / Öffentliches Dienstleistungsmanagement (am 14.12.1998 an der FHTW Berlin).

**Fachausschuss Aufbaustudium Sozialmanagement / Aufbaustudium Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium:** 1999\_09.  
Ergebnisprotokoll der 9. Sitzung des Fachausschusses für die berufsbezogenen Weiterbildungsstudiengänge Sozialmanagement / Öffentliches Dienstleistungsmanagement (am 15.03.1999 an der FHTW Berlin).

**Fachausschuss Aufbaustudium Sozialmanagement / Aufbaustudium Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium:** 1999\_10.  
Ergebnisprotokoll der 10. Sitzung des Fachausschusses für die berufsbezogenen Weiterbildungsstudiengänge Sozialmanagement / Öffentliches Dienstleistungsmanagement (am 10.05.1999, an der FHTW Berlin).

**Fachausschuss Aufbaustudium Sozialmanagement / Aufbaustudium Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium:** 1999\_11.  
Ergebnisprotokoll der 11. Sitzung des Fachausschusses für das BLK-Projekt Berufsbezogene Weiterbildungsstudiengänge Sozialmanagement und Öffentliches Dienstleistungsmanagement (am 05.07.1999, FHTW Berlin).

**Fachausschuss Aufbaustudium Sozialmanagement / Aufbaustudium Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium:** 1999\_12.  
Ergebnisprotokoll der 12. Sitzung des Fachausschusses für das BLK-Projekt Berufsbezogene Weiterbildungsstudiengänge Sozialmanagement und Öffentliches Dienstleistungsmanagement (am 30.08.1999 FHTW Berlin).

**Fachausschuss Aufbaustudium Sozialmanagement / Aufbaustudium Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium:** 1999\_13.  
Ergebnisprotokoll der 13. Sitzung des Fachausschusses für das BLK-Projekt Berufsbezogene Weiterbildungsstudiengänge Sozialmanagement und Öffentliches Dienstleistungsmanagement (am 13.09.1999, FHTW Berlin).

**Fachausschuss Aufbaustudium Sozialmanagement / Aufbaustudium Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium:** 1999\_14.  
Ergebnisprotokoll der 14. Sitzung des Fachausschusses für das BLK-Projekt Berufsbezogene Weiterbildungsstudiengänge Sozialmanagement und Öffentliches Dienstleistungsmanagement (am 22.10.1999, HS Mittweida, Standort Roßwein, Hauptgebäude R.A 26).

**Fachausschuss Aufbaustudium Sozialmanagement / Aufbaustudium Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium:** 1999\_15.  
Ergebnisprotokoll der 15. Sitzung des Fachausschusses für das BLK-Projekt Berufsbezogene Weiterbildungsstudiengänge Sozialmanagement und Öffentliches Dienstleistungsmanagement (am 06.12.1999, 11.00-15.30 Uhr, FHTW Berlin, R. 429).

**Fachausschuss Aufbaustudium Sozialmanagement / Aufbaustudium Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium:** 1999\_16.  
Ergebnisprotokoll der 16. Sitzung des Fachausschusses für das BLK-Projekt Berufsbezogene Weiterbildungsstudiengänge Sozialmanagement und Öffentliches Dienstleistungsmanagement (am 17.01.2000, 11-16.00 Uhr, FHTW Berlin, R. 429).

**Fachausschuss Aufbaustudium Sozialmanagement / Aufbaustudium Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium:** 2000\_19. Ergebnisprotokoll der 19. Sitzung des Fachausschusses für das BLK-Projekt M1493.00 Berufsbezogenes Weiterbildungsstudium Sozialmanagement/ Öffentliches Dienstleistungsmanagement (am 24.05.2000, 11.00 Uhr, FH Nürnberg, Keßlerplatz 12, Raum A 525).

**Fachausschuss Aufbaustudium Sozialmanagement / Aufbaustudium Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium:** 2000\_21. Ergebnisprotokoll der 21. Sitzung des Fachausschusses für das BLK-Projekt M 1493.00 Berufsbezogene Weiterbildungsstudiengänge Sozialmanagement / Öffentliches Dienstleistungsmanagement (29. September 2000 um 10.00 bis 16.00 Uhr an der HS Mittweida, Standort Roßwein, Hauptgebäude, Raum A 26).

**Fachausschuss Aufbaustudium Sozialmanagement / Aufbaustudium Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium:** 2001\_25. Ergebnisprotokoll der 25. FA-Sitzung des Fachausschusses für das BLK-Projekt M 1493.00 Berufsbezogene Weiterbildungsstudiengänge Sozialmanagement/Öffentliches Dienstleistungsmanagement (07. Mai 2001, 11 Uhr, Fachhochschule Für Wirtschaft und Technik (FHTW) Berlin, Verwaltungsgebäude, Raum 512).

**Fachausschuss Aufbaustudium Sozialmanagement / Aufbaustudium Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium:** 2001\_28. Ergebnisprotokoll der 28. Sitzung des Fachausschusses für das BLK-Projekt M 1493.00 Berufsbezogene Weiterbildungsstudium Sozialmanagement/ Öffentliches Dienstleistungsmanagement (03. Dezember 2001, 11.00 Uhr, FHTW Berlin, VG, R.512).

**Fachausschuss Aufbaustudium Sozialmanagement / Aufbaustudium Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium:** 2002\_30. Ergebnisprotokoll der 30. Sitzung des Fachausschusses für das BLK-Projekt M 1493.00 Berufsbezogene Weiterbildungsstudium Sozialmanagement/ Öffentliches Dienstleistungsmanagement (07. Juni 2002, 11:00 Uhr, FHTW Berlin, VG, R.501).

**Fachausschuss Aufbaustudium Sozialmanagement / Aufbaustudium Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium:** 2002\_31. Ergebnisprotokoll der 31. Sitzung des Fachausschusses für die FVL-Master-Fernstudiengänge Sozialmanagement / Öffentliches Dienstleistungsmanagement (20. September 2002, 11:00 Uhr, HS Mittweida, Standort: Roßwein).

**Fachausschuss Aufbaustudium Sozialmanagement / Aufbaustudium Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium:** 2003\_32. Ergebnisprotokoll der 32. Sitzung des Fachausschusses für die FVL-Master-Fernstudiengänge Sozialmanagement / Öffentliches Dienstleistungsmanagement (13. Januar 2003, 11:00 Uhr, FHTW Berlin).

**Fachausschuss Aufbaustudium Sozialmanagement / Aufbaustudium Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium:** 2004\_35. Ergebnisprotokoll der 35. Sitzung des Fachausschusses für die HDL-Master-Studiengänge Sozialmanagement und Öffentliches Dienstleistungsmanagement (5. März 2004, 11:00 Uhr, FHTW Berlin).

**Fachausschuss Aufbaustudium Sozialmanagement / Aufbaustudium Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium:** 2004\_36. Ergebnisprotokoll der 36. Sitzung des Fachausschusses für die HDL-Master-

Studiengänge Sozialmanagement und Öffentliches Dienstleistungsmanagement (21. September 2004, 11:00 Uhr, FH München).

**Fachausschuss Aufbaustudium Sozialmanagement / Aufbaustudium Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium:** 2005\_37. Ergebnisprotokoll der 37. Sitzung des Fachausschusses für die Master-Fernstudiengänge Sozialmanagement und Öffentliches Dienstleistungsmanagement (24. Januar 2005, 11:00 Uhr, FHTW Berlin).

**Fachausschuss Aufbaustudium Sozialmanagement in der Studienform Fernstudium:** 2005\_39. Ergebnisprotokoll der 39. Sitzung des Fachausschusses Sozialmanagement (05. Dezember 2005, 13:30 Uhr, Fachhochschule München).

**Fernstudienagentur der FVL:** 1997\_001. Ergebnisprotokoll zur Projektberatung Aufbaustudium Sozialmanagement / Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium (10.11.1997)

**Fernstudienagentur der FVL:** 1997\_002. Ergebnisprotokoll zur 2. (konstituierenden) Projektberatung (17. / 18.12.1997 in Roßwein – HTW Mittweida (FH)) Aufbaustudium Sozialmanagement / Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium.

**Fritze, Agnès, Loebbert Michael:** Dialogplattform als Grundlage für kooperative Wissensentwicklung. In: Wegener, Robert, Fritze, Agnès, Loebbert, Michael: Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011, S. 14 - 17.

**Fromm, Michael:** Lerntreppe. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools II. Erfolgreiche Coachs präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. 3. Aufl. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2013, S. 211 – 216.

**Gasche, Ralf:** Spurensicherung. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools II. Erfolgreiche Coachs präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. 3. Aufl. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2013, S. 164 – 172.

**Gillen, Julia, Jensen-Kamph, Katja:** Der Betriebscoach – Annäherung an eine neue Funktion in der betrieblichen Weiterbildung. In: Eisholz, Uwe, Gillen, Julia, Meyer, Rita, Molzberger, Gabriele, Zimmer, Gerhard (Hrsg.): Berufsbildung heißt: Arbeiten und Lernen verbinden. Bildungspolitik Kompetenzentwicklung Betrieb. Arbeiten Lernen. Münster: Waxmann Verlag GmbH 2005, S. 227 – 240.

**Greif, Siegfried:** Vorwort. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH und Co. KG: 2005, S. 11 – 18.

**Häck, Klaus:** MEP. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools II. Erfolgreiche Coachs präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. 3. Aufl. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2013, S. 290 – 301.

**Hagen, Martin:** Der zirkuläre Abschluss. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools II. Erfolgreiche Coachs präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. 3. Aufl. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2013, S. 313 – 315.

**Hinrichsen, Timo:** Die Wäscheleine. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools III. Erfolgreiche Coachs präsentieren 55 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2012, S. 291 – 301.

**Hoffmann-Demsing, Natalia:** Stärkenorientierte Aufgabenstrukturierung. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools III. Erfolgreiche Coachs präsentieren 55 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2012, S. 156 – 160.

**Klinkhammer, Monika:** Supervision und Coaching für Wissenschaftlerinnen. Theoretische, empirische und handlungsspezifische Aspekte. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlag GmbH, 2004.

**Kohlhaas, Michael:** Zielcollage. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools III. Erfolgreiche Coachs präsentieren 55 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2012, S. 82 – 88.

**Kühl, Stefan:** Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen. Lehrbuch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlag GmbH, 2008.

**Landwehr, Norbert:** Kompetenz-Check. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools II. Erfolgreiche Coachs präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. 3. Aufl. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2013, S. 143 – 148.

**Liewald, Tilo:** Gespräch mit Jürgen Wörner zur Beratung beim Verfassen der Masterthesis am 18. 06. 2013. Aufzeichnungen von Jürgen Wörner. Ort des Gesprächs: Paritätischer Gesamtverband, Oranienburger Straße 13 / 14, 10178 Berlin: 2013.

**Mäthner, Eveline, Jansen, Anne, Bachmann,Thomas:** Wirksamkeit und Wirkfaktoren von Coaching. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH und Co. KG 2005, S. 75 – 77.

**Mautsch, Friedrich:** Kennenlernen und Kontakt. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools II. Erfolgreiche Coachs präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. 3. Aufl. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2013, S. 35-39.

**Mayring, Philipp:** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11. aktualisierte und überarbeitete Aufl. Weinheim: Beltz Verlag, 2010.

**Meier, Daniel:** Strukturierte Lösungsanalyse. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools III. Erfolgreiche Coachs präsentieren 55 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2012, S. 294 – 297.

**Menne, Günter A.:** Kunstlebenskunst. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools III. Erfolgreiche Coachs präsentieren 55 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2012, S. 254 – 258.

**Migge, Björn:** Handbuch Coaching und Beratung. Wirkungsvolle Modelle, kommentierte Falldarstellungen, zahlreiche Übungen. 2. Überarbeitete Auflage. Weiterbildung und Qualifikation. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 2007.

**Migge, Björn:** Doppeln im Rollentausch. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools II. Erfolgreiche Coachs präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. 3. Aufl. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2013, S. 244 – 249.

**Müller, Gabriele:** Erstgesprächsvorbereitung. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools II. Erfolgreiche Coachs präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. 3. Aufl. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2013, Seite 40 – 45.

**Neumann, Gerhard:** Papier-Relief. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools II. Erfolgreiche Coachs präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. 3. Aufl. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2013, S. 99 – 102.

**Neumann-Wirsig, Heidemarie:** Inneres Befragen. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools II. Erfolgreiche Coachs präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. 3. Aufl. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2013, S. 253 – 256.

**Odendahl, Helga:** Asorptionstechnik. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools III. Erfolgreiche Coachs präsentieren 55 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2012, S. 259 – 263.

**Offermanns, Martina:** Braucht Coaching einen Coach? Eine evaluative Pilotstudie. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH und Co. KG 2005, S. 99 – 110.

**Pallasch, Waldemar, Heymar, Uwe:** Lerncoaching. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele zu einer didaktischen Herausforderung. Pädagogisches Training. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2008.

**Pauly, Alexander:** Bilanz der Veränderungskräfte. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools III. Erfolgreiche Coachs präsentieren 55 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2012, S. 301 – 307.

**Peischer, Alexandra:** Supervision für Studierende. Einsatzmöglichkeiten und Chancen eines bewährten Beratungsformates in neuem Kontext. Innsbruck: Studienverlag Ges.m.b.H., 2010.

**Radatz, Sonja:** Einführung in das systemische Coaching. 4. Aufl. Heidelberg: Carl Auer Verlag, 2010.

**Rauen, Christopher:** Coaching. 2., aktualisierte Auflage. Praxis der Personalpsychologie. Human Resource Management kompakt Band 2. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH und Co. KG, 2008.

**Rauen, Christopher:** Zum Aufbau dieses Buches. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools II. Erfolgreiche Coachs präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. 3. Aufl. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2013, S. 23 – 31.

**Rauen, Christopher (Hrsg.):** Handbuch Coaching. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH und Co. KG, 2005.

**Rauen, Christopher (Hrsg.):** Coaching-Tools. Erfolgreiche Coachs präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Edition Trainingaktuell. 7. Aufl. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH, 2011.

**Rauen, Christopher (Hrsg.):** Coaching-Tools III. Erfolgreiche Coachs präsentieren 55 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Edition Trainingaktuell. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH, 2012.

**Rauen, Christopher (Hrsg.):** Coaching-Tools II. Erfolgreiche Coachs präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. 3. Aufl. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH, 2013.

**Rauen, Christopher, Strehlau Alexander & Ubben, Marc:** Eine integrative Theorie über die grundlegenden Wirkzusammenhänge im Coaching. In: Birgmaier, Bernd (Hrsg.): Coachingwissen. 2. Aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011, S. 147 – 160.

**Rektorin der Fachhochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik „Alice Salomon“ (Hrsg.)** (2004): Studienordnung für den postgradualen und weiterbildenden Fernstudiengang Sozialmanagement der Fachhochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik „Alice Salomon“. In: Amtliches Mitteilungsblatt Alice Salomon Hochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik Berlin. Nr. 4(2004), 19.02. 2004, ohne Seitenangabe.

**Rektorin der Fachhochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik „Alice Salomon“ (Hrsg.)** (2004a): Prüfungsordnung für den postgradualen und weiterbildenden Fernstudiengang Sozialmanagement der Fachhochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik „Alice Salomon“. In: Amtliches Mitteilungsblatt Alice Salomon Hochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik Berlin. Nr. 4(2004), 19.02. 2004, ohne Seitenangabe.

**Rheinberger, Ulrike:** Bilanzierte Bauchentscheidung. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools III. Erfolgreiche Coachs präsentieren 55 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2012, S. 272 – 277.

**Rott, Gerhard:** Wissenserwerb und Kompetenzentwicklung im Studium – neue Rollenanforderungen. In: Zeitschrift für Beratung und Studium ZBS Nr. 2(2007), S. 31 – 36.

**Rückle, Horst:** Gruppen-Coaching. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH und Co. KG: 2005, S. 183 – 197.

**Schirmer-Rusch, Annette:** Nein im Geschäftsleben. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools III. Erfolgreiche Coachs präsentieren 55 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2012, S. 249 – 253.

**Schmid, Bernd:** Entwicklungs-Geschichten-Erzählen. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools II. Erfolgreiche Coachs präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. 3. Aufl. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2013, S. 238 – 243.

**Schmidt, Tanja, Keil, Jan-Gerrit:** Erfolgsfaktoren beim Einzel-Coaching. In: Schmitz-Buhl, Stefan Mario (Hrsg.): Coaching und Supervision: Kompetenzen nutzen – Synergien fördern. Beiträge zur Wirtschaftspsychologie 2005. Kongressband. Coaching-Kongress Wiesbaden 10. bis 11. Juni 2005. Heidelberg: R.v. Decker, Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH 2005, S. 175 – 183.

**Schmitz-Buhl, Stefan Mario (Hrsg.):** Coaching und Supervision: Kompetenzen nutzen – Synergien fördern. Beiträge zur Wirtschaftspsychologie 2005. Kongressband. Coaching-Kongress Wiesbaden 10. bis 11. Juni 2005. Heidelberg: R.v. Decker, Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH, 2005.

**Schreyögg, Astrid:** Das Arbeitspanorama. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools III. Erfolgreiche Coachs präsentieren 55 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2012, S. 152 – 155.

**Schröder, Peter:** Schlüsselsituationen. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools III. Erfolgreiche Coachs präsentieren 55 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2012, S. 238 – 241.

**Schwab, Jürgen E.:** Ansätze qualitativer Sozialforschung. Methoden – halbstrukturierte Formen. In: Stegmann, Michael, Schwab, Jürgen E.: Evaluieren und Forschen für die Soziale Arbeit. Ein Arbeits- und Studienbuch. Berlin: Hand- und Arbeitsbücher (H4), Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e.V. 2012, S. 175 – 224.

**Schwarz-Schilling:** Informationsabend mit Einführungs-Workshop. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools II. Erfolgreiche Coachs präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. 3. Aufl. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2013, S. 75 – 80.

**Schwertl, Walter:** Das Thema und sein Referenzrahmen. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools II. Erfolgreiche Coachs präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. 3. Aufl. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2013, S. 83 – 87.

**Sixt, Annika, Weber, Peter C.:** Beratung in lebensbegleitender Perspektive. Neue Herausforderungen und neue Qualifizierungsmöglichkeiten für die Beratung an Hochschulen. In: Zeitschrift für Beratung und Studium ZBS Nr. 1 (2007), S. 7 – 12.

**Stahl, Eberhard:** Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 2012.

**Stegmann, Michael, Schwab, Jürgen E.:** Evaluieren und Forschen für die Soziale Arbeit. Ein Arbeits- und Studienbuch. Berlin: Hand- und Arbeitsbücher (H4), Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e.V., 2012.

**Studienzentrum der Sozialwirtschaft (2013)** (Alice Salomon Hochschule Berlin, Paritätische Bundesakademie, AWO Bundesakademie Helene Simon): Master of Arts [M.A.] SOZIALMANAGEMENT XIV. Fernstudiengang. Berufsbegleitendes weiterbildendes Master-Studium mit laufbahnrechtlichem Zugang für den höheren Dienst. Start: Wintersemester 2013/14. 1. Präsenzwoche 11.11. bis 16.11. 2013 (Informationsbroschüre der Paritätischen Bundesakademie). Verfügbar unter: [http://paritaetische-akademie.de/pa\\_prod/pa/content/e1790/e1961/e371/XIVFSSozMan\\_InformationsbroschreWiSe2013\\_14.03.2013.pdf](http://paritaetische-akademie.de/pa_prod/pa/content/e1790/e1961/e371/XIVFSSozMan_InformationsbroschreWiSe2013_14.03.2013.pdf) [Zugriff am 09. 06. 2013, 01:03 Uhr]

**Studienzentrum der Sozialwirtschaft (2013a)** (Hochschule Esslingen, Paritätische Bundesakademie Süd, Paritätische Bundesakademie): Master of Arts (M.A.) in Sozialwirtschaft. III. Berufsbegleitendes Master-Studium – mit laufbahnrechtlichem Zugang für den höheren Dienst -. Start: Sommersemester 2013. Verfügbar unter: [http://paritaetische-akademie.de/pa\\_prod/pa/content/e1790/e309/e364/120709\\_120628\\_Infobroschre-Master.pdf](http://paritaetische-akademie.de/pa_prod/pa/content/e1790/e309/e364/120709_120628_Infobroschre-Master.pdf) [Zugriff am 09.06.2013, 00:25 Uhr]

**Sutrich, Othmar:** Entscheidungsfokus. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools III. Erfolgreiche Coachs präsentieren 55 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2012, S. 264 – 271.

**Szabó, Peter:** Multi-Skalierung. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools II. Erfolgreiche Coachs präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. 3. Aufl. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2013, S. 316 – 322.

**Szczyrba, Birgit, Wildt, Beatrix, Wildt, Johannes:** Promotionscoaching – Eine hochschuldidaktische Weiterbildung in einem neuen Beratungsformat. In: Wildt, Johannes, Szczyrba, Birgit, Wildt, Beatrix (Hrsg.): Consulting Coaching Supervision. Eine Einführung in Formate und Verfahren hochschuldidaktischer Beratung. Blickpunkt Hochschuldidaktik Band 117. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG 2006, S. 117 – 129.

**Team Management Systems:** TMS Worldwide Gateway. Verfügbar unter: [www.tmsworldwide.com](http://www.tmsworldwide.com). [Zugriff am 16.07.2013, 22:37 Uhr]

**Valett Nicka- Maria:** Coaching als Unterstützung in der Studienphase. Eine Hilfe zum Verständnis von Prozessen in Beratung. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller e.K. und Lizenzgeber, 2007.

**Watzlawick, Paul:** Anleitung zum Unglücklichsein. Mit einem Vorwort von Sherry Hormann. München: Piper Verlag GmbH, Taschenbuchsonderausgabe November 2012.

**Wechsler, Theresa:** Coaching-Tools in der Wirkfaktorenanalyse. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools III. Erfolgreiche Coachs präsentieren 55 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Edition Trainingaktuell. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH, 2012, S. 11 – 21..

**Wegener, Robert, Fritze, Agnès, Loebbert, Michael:** Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2011.

**Wildt, Johannes:** Formate und Verfahren in der Hochschuldidaktik. In: Wildt, Johannes, Szczyrba, Birgit, Wildt, Beatrix (Hrsg.): Consulting Coaching Supervision. Eine Einführung in Formate und Verfahren hochschuldidaktischer Beratung. Blickpunkt Hochschuldidaktik Band 117. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG 2006, S. 12 – 39.

**Wildt, Johannes, Szczyrba, Birgit, Wildt, Beatrix (Hrsg.):** Consulting Coaching Supervision. Eine Einführung in Formate und Verfahren hochschuldidaktischer Beratung. Blickpunkt Hochschuldidaktik Band 117. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co., KG 2006.

**Wildt, Johannes, Szczyrba, Birgit, Wildt, Beatrix:** Vorwort. In: Wildt, Johannes, Szczyrba, Birgit, Wildt, Beatrix (Hrsg.): Consulting Coaching Supervision. Eine Einführung in Formate und Verfahren hochschuldidaktischer Beratung. Blickpunkt Hochschuldidaktik Band 117. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG 2006, S. 5 – 10.

**Wittenborn, Ulrike:** Das Rollengesprächsmodell. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools III. Erfolgreiche Coachs präsentieren 55 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2012, S. 147 – 151.

## Anhang

### Interviewleitfäden und Transkripte

#### Interviewleitfaden „Coach“

Interviewleitfaden für ein Experteninterview mit einem im Fernstudiengang Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule Berlin in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie tätigen Coach.

#### **Erkenntnisleitendes Interesse**

1. Kann das begleitende Coaching im Fernstudiengang Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule Berlin (ASH) in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie zum Erfolg von Studierenden beitragen?
2. Wie muss das begleitende Coaching in diesem Studiengang beschaffen sein, damit es möglichst wirksam für die Studierenden ist?

Ziel der Befragung mithilfe von offenen, halbstrukturierten Interviews ist es, Erfahrungswerte, Sichtweisen, Einstellungen und Bedeutungszusammenhänge der Interviewpartnerinnen und -partner zum begleitenden Coaching im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie zu erheben. Der Focus der Befragung lag dabei auf Fragen zu Wirkungen und zur Wirksamkeit des Coachings. Außerdem sollen Aussagen zum Zusammenhang zwischen der Art und Weise und den sächlichen, formalen und weiteren Bedingungen des Coachings einerseits und seiner Wirksamkeit andererseits möglich werden.

Interviewpartner: Ein im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie tätiger Coach

Interviewer: Jürgen Wörner

I.: „Seit mittlerweile \_\_ Jahren begleiten Sie als Coach den Fernstudiengang Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule in Kooperation mit der Paritätischen

Bundesakademie. In meiner Masterarbeit bearbeite ich die Fragestellung, ob und wenn ja wie dieses begleitende Coaching zum Studienerfolg von Studierenden beitragen kann. Darüber hinaus ist es mein Interesse, Bausteine für eine Empfehlung zum Coaching in diesem Studiengang zusammenzutragen. Ich bin sicher, dass Sie mich mit Ihrer Erfahrung und Expertise bei meiner Untersuchung unterstützen können, und möchte Sie um die Beantwortung der folgenden Fragen bitten.“

### **Fragenkomplexe und Fragerichtungen**

- Darstellung der wesentlichen Etappen der Entwicklung des studienbegleitenden Coachings im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie aus der Sicht des Coachs.
- Wurde die folgende, bei der Etablierung des Coachings im Studiengang beabsichtigte Wirkung bei Studierenden vom Coach wahrgenommen: Unterstützung der Studierenden, die im Studium erworbenen Inhalte und Fähigkeiten erfolgreich in die berufliche Praxis umzusetzen, diese Umsetzung zu reflektieren, und Vermeidung bzw. Aufarbeitung von Frustrationen bei der Umsetzung?
- Wurde die folgende, bei der Etablierung des Coachings im Studiengang beabsichtigte Wirkung bei Studierenden vom Coach wahrgenommen: Unterstützung der Studierenden bei ihrer beginnenden oder fortschreitenden Profilierung als Leitungs- und Führungskraft sowie in ihrem individuellen Handeln als Leitende bzw. als Leitender im organisationalen Kontext?
- Gab es aus der Sicht des Coachs wesentlicher Veränderung im Hinblick auf die Zielstellung und den Zweck des begleitenden Coachings im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie über die Jahre? Wenn ja, wie wurden die Änderungen bei Ziel und Zweck in die Coachingpraxis umgesetzt?
- Wurde vom Coach auch Überraschendes im Hinblick auf die Wirkungen des studienbegleitenden Coachings wahrgenommen und gab es gewünschte Wirkungen, die sich nicht erfüllten?
- Wie wurde vom Coach die Motivation der Studierenden wahrgenommen, das begleitende Coaching aktiv für sich zu nutzen und wurden Widerstände spürbar? Hat

der Coach Hypothesen zu den Bedingungsgefügen bezüglich der Motivation der Studierenden?

- Wie charakterisiert der Coach seine Rolle im studienbegleitenden Coaching? Welche Unterschiede benennt er zum Coaching in anderen Praxisfeldern?
- Welchen Stellenwert hat Coaching in berufsbegleitenden Studiengängen generell aus der Sicht des Coachs?
- Welche wesentlichen Einflussgrößen sieht der Coach für die Wirksamkeit des studienbegleitenden Coachings im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie?

### **Abschluss**

I: „Gibt es etwas, von dem Sie sagen, das sollte unbedingt so bleiben, wie es jetzt ist, was wäre Ihnen ganz wichtig im Hinblick auf das Coaching in diesem Studiengang?“

I.: „Möchten Sie noch etwas aus Ihrer Sicht Wesentliches zum Thema sagen, was noch nicht thematisiert wurde?“

I: „Ich möchte Ihnen den Text nach dem Transkribieren zukommen lassen und bitte Sie um Autorisierung.“

I.: „Vielen Dank für die Bereitschaft zum Interview und Ihre Antworten!“

## Interviewleitfaden „AbsolventIn“

Interviewleitfaden für Experteninterviews mit Absolventinnen bzw. Absolventen des Fernstudiengangs Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule Berlin in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie

### **Erkenntnisleitendes Interesse**

1. Kann das begleitende Coaching im Fernstudiengang Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule Berlin (ASH) in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie zum Erfolg von Studierenden beitragen?
2. Wie muss das begleitende Coaching in diesem Studiengang beschaffen sein, damit es möglichst wirksam für die Studierenden ist?

Ziel der Befragung mithilfe von offenen, halbstrukturierten Interviews ist es, Erfahrungswerte, Sichtweisen, Einstellungen und Bedeutungszusammenhänge der Interviewpartnerinnen und –partner zum begleitenden Coaching im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie zu erheben. Der Focus der Befragung lag dabei auf Fragen zu Wirkungen und zur Wirksamkeit des Coachings. Außerdem sollen Aussagen zum Zusammenhang zwischen der Art und Weise und den sächlichen, formalen und weiteren Bedingungen des Coachings einerseits und seiner Wirksamkeit andererseits möglich werden.

InterviewpartnerInnen: Absolventinnen bzw. Absolventen verschiedener Matrikel des Fernstudiengangs Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie

Interviewer: Jürgen Wörner

### **Einleitung**

I.: „Sie sind Absolventin der \_\_. Matrikel des Fernstudiengangs Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie. In meiner Masterarbeit bearbeite ich die Fragestellung, ob, und wenn ja wie das begleitende Coaching in diesem Studiengang zum Studienerfolg von Studierenden beitragen kann. Darüber hinaus ist es mein Interesse, Bausteine für eine Empfehlung zum Coaching in diesem Studiengang zusammenzutragen. Ich bin sicher, dass Sie mich mit Ihrer Erfahrung und Ihren

Einschätzungen bei meiner Untersuchung unterstützen können, und möchte Sie um die Beantwortung der folgenden Fragen bitten.“

### **Fragenkomplexe und Fragerichtungen**

- Darstellung des Ablaufs des Coachings aus der Sicht der Absolventin bzw. des Absolventen in ihrem bzw. seinem Studienjahrgang oder in ihrer bzw. seiner Studiengruppe. Frage nach anderen Coachingerfahrungen der Absolventin bzw. des Absolventen, ggf. auch als Coach.
- Wurde die folgende, bei der Etablierung des Coachings im Studiengang beabsichtigte Wirkung vom Absolventen bzw. der Absolventin wahrgenommen: Unterstützung der Studierenden, die im Studium erworbenen Inhalte und Fähigkeiten erfolgreich in die berufliche Praxis umzusetzen, diese Umsetzung zu reflektieren, und Vermeidung bzw. Aufarbeitung von Frustrationen bei der Umsetzung?
- Wurde die folgende, bei der Etablierung des Coachings im Studiengang beabsichtigte Wirkung bei Studierenden vom Absolventen bzw. der Absolventin wahrgenommen: Unterstützung der Studierenden bei ihrer beginnenden oder fortschreitenden Profilierung als Leitungs- und Führungskraft sowie in ihrem individuellen Handeln als Leitende bzw. als Leitender im organisationalen Kontext?
- Wie wurde von der Absolventin bzw. dem Absolvent die Motivation der Studierenden wahrgenommen, das begleitende Coaching aktiv für sich zu nutzen? Hat die Absolventin bzw. der Absolvent Hypothesen zu den Bedingungsgefügen bezüglich der Motivation der Studierenden?
- Welche wesentlichen Einflussgrößen sieht die Absolventin bzw. der Absolvent für die Wirksamkeit des studienbegleitenden Coachings im Fernstudiengang Sozialmanagement der ASH in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie?

### **Abschluss**

I.: „Möchten Sie noch etwas aus Ihrer Sicht Wesentliches zum Thema sagen, was noch nicht thematisiert wurde?“

I: „Ich möchte Ihnen den Text nach dem Transkribieren zukommen lassen und bitte Sie um Autorisierung.“

I.: „Vielen Dank für die Bereitschaft zum Interview und Ihre Antworten!“

## Transkript des Interviews Datei „Coach\_“

Transkript des Experteninterviews mit dem im Fernstudiengang Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule Berlin in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie tätigen Coach.

**I.:** „Herr Dr. U., Sie sind als Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeut, als Geschäftsführer, sowie als Berater und Trainer und somit in sehr vielfältigen Kontexten beruflich tätig. Seit mittlerweile dreizehn Jahren begleiten Sie als systemisch ausgebildeter Coach den Fernstudiengang Sozialmanagement M.A. der Alice Salomon Hochschule in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie. In meiner Masterarbeit bearbeite ich die Fragestellung, ob und wenn ja wie dieses begleitende Coaching zum Studienerfolg von Studierenden beitragen kann. Darüber hinaus ist es mein Interesse, Bausteine für eine Empfehlung zum Coaching in diesem Studiengang zusammenzutragen. Ich bin sicher, dass Sie mich mit Ihrer Erfahrung und Expertise bei meiner Untersuchung unterstützen können und möchte Sie um die Beantwortung der folgenden Fragen bitten.

Herr Dr. U., könnten Sie zunächst aus Ihrer Sicht überblicksartig die wesentlichen Etappen der Entwicklung des begleitenden Coachings im Fernstudiengang Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie von der ersten Matrikel bis heute skizzieren?“

**Coach\_:** „Also, ich kann das versuchen, ich weiß gar nicht, ob ich das genau so hinbekomme, wie es war, aber zumindest vielleicht die Grobetappen, glaub ich, die hab ich schon noch im Kopf. Wir sind also gestartet mit einer Großgruppe, also das heißt, dass im Prinzip die gesamten immatrikulierten Studenten in einem Raum waren, ich bin dort reingekommen und habe gesagt ‚das Coaching geht jetzt los‘ (lacht) und wir haben dann an dem allerersten Tag Themen gesammelt und haben die klassischerweise bearbeitet, wie man das im Coaching macht mit den entsprechenden Methoden. Bereits an diesem ersten Tag hat dann eine Studentin gefragt, ob es nicht auch möglich wäre, handlungsorientierte Methoden in das Coaching mit einzuführen. Da ich eh von daher komme, also so eine Outdoor-Trainer-Ausbildung auch habe, kam mir das durchaus zupass und ich habe gesagt, ‚ich kann mir das vorstellen‘. Das bedeutete dann am Ende, dass wir diese erste Etappe also tatsächlich so gemacht haben, dass wir im wesentlichen in allen Präsenzeinheiten uns in Berlin und Umgebung etwas gesucht haben, dort rausgefahren sind, und dann dort einen Mix angeboten haben an handlungsorientierten Sequenzen und klassischen Coachingeinheiten mit klassischen Coachingmethoden. Jetzt

ist natürlich die Frage, warum sind wir davon wieder abgegangen. Aus meiner Sicht – ich weiß gar nicht, wie die anderen das jetzt beantworten würden – aber so wie ich es erlebt habe, ist es so gewesen, dass die Studenten gesagt haben, ‚das ist aber jetzt sehr aufwändig, wir müssen uns jetzt...‘, also es ist ein Kostenfaktor entstanden, Hotels buchen et cetera und es waren auch nicht alle so hundertprozentig begeistert von diesen handlungsorientierten Geschichten, das ist natürlich auch von Teilnehmer zu Teilnehmer sehr verschieden gewesen, so dass wir das dann am Ende reduziert haben. Das Rudiment, was dann davon übrig geblieben ist, ist jetzt dieser Erlebnistag ...“

**I.:** „... der quasi ausgesondert wurde ...“

**Coach\_:** „... zwischendurch gab’s den dann mal am Ende des ganzen Studiums. Dann haben die Studenten gesagt, ‚das ist aber jetzt doof, weil wir haben uns jetzt so ein bisschen entwickelt, wir haben uns kennen gelernt, und jetzt bricht das Studium ab und wir können davon gar nicht mehr profitieren, wir möchten das also gerne in die Mitte verlegt haben‘ und seitdem ist es halt jetzt in der Mitte, also dieser Tag. Ok, also, das war so diese erste Sequenz. Dann gab es so ein Phase, in der wir ja im Wechsel von Einzel und Kleingruppe gearbeitet haben, das heißt es gab Sequenzen, die liefen in Kleingruppen und es gab Sequenzen die liefen eins-zu-eins, die Studenten konnten sich das auch aussuchen. Es gab damals noch die Möglichkeit zu sagen, ‚ja, ich möchte es lieber eins-zu-eins haben‘ oder ‚ich möchte es lieber in einer Kleingruppe haben‘ oder manchmal haben wir uns auch in einer Großgruppe getroffen, also wenn es zum Beispiel um Aufstellungsarbeit geht macht’s natürlich auch Sinn es in einer Großgruppe zu machen, weil man einfach mehr Leute braucht. Das haben wir dann auch so gemacht, also es also gab einen viel stärkeren Methodenwechsel und auch, sagen wir mal, einen Einfluss des Einzelnen auf die Methode, die er gerne haben wollte oder vielleicht gerade nicht auf die Methode, ich sage mal eher aufs Setting, wie das Setting dann gewesen ist. Dann gab es zwischendurch eine Sequenz, da ging es eigentlich nur um das eins-zu-eins-Setting. Also das war dann so, dass sich zunehmend mehr Studenten das eins-zu-eins gewünscht haben, das Andere ist dann eher die Ausnahme geblieben, so dass wir dann gesagt haben, ‚da muss man mal eine Struktur haben und wir machen das jetzt im eins-zu-eins‘.“

**I.:** „Gibt’s da ungefähr ne zeitliche Orientierung, was weiß ich, nach fünf Jahren oder...“

**Coach\_:** „Also ich habe ja jetzt von diesem reinen Handlungsorientierten gesprochen, ich meine mal das ging vielleicht so zwei bis drei Jahre würd ich mal sagen und dann kam das Gemischte wo es schon mal so verschiedene Settings gab, ich würde mal von weiteren drei Jahren sprechen, dann sind wir jetzt bei sechs Jahren, und dann gab es bis vor glaub ich auch wieder drei Jahren wieder dieses eins-zu-eins. Aber das muss ich

sagen, das ist jetzt wirklich aus dem Bauch raus und geschätzt. Das müsste man nochmal überprüfen, aber die Etappen stimmen schon einigermaßen.

So, dann waren wir bei diesem eins-zu-eins-Setting und dann gab es wieder einen Wechsel, das kam aus der Notwendigkeit, ich sage jetzt mal, die Studienzeiten anders abzurechnen, man hat bemerkt, das passt eigentlich so mit der Art und Weise des Masterstudiums nicht so gut zusammen, weil dann natürlich immer die Frage war, was machen die Anderen dann wenn's diese eins-zu-eins-Position gibt. Also gut, man kann jetzt sagen, die machen Literaturstudium, das war sicherlich auch teilweise so, aber es war natürlich dann wenig durchschaubar am Ende. Genau, und jetzt seit ungefähr glaub ich drei Jahren, vielleicht auch schon seit vier Jahren, dass es im Wesentlichen zwei Kleingruppen gibt, die jeweils vormittags oder nachmittags das Coaching haben. Ich weiß, dass es teilweise auch die Großgruppen noch gibt, aber bei mir sind es halt die Kleingruppen, und, ja, das ist jetzt das aktuelle Setting und so wird's auch bleiben erstmal, jetzt, so wie ich's sehe. So, das sind so die wesentlichen Phasen glaub ich gewesen.“

**I.:** „Ja, vielen Dank für den Überblick, den ich so nicht kannte. Es war ja auch nicht so einfach, jemanden zu finden, der sozusagen die ganze, das Ganze mit begleitet hat, dabei war.“

Herr Dr. U., im Rahmen der Konzeptionierung des Fernstudiengangs durch den Fachausschuss wurden mit der Etablierung des begleitenden Coachings verschiedene Zielstellungen verfolgt. So soll das Coaching die Studierenden unterstützen, die im Studium erworbenen Inhalte und Fähigkeiten erfolgreich in die berufliche Praxis umzusetzen, diese Umsetzung zu reflektieren, und Frustrationen dabei zu vermeiden beziehungsweise aufzuarbeiten.

Konnten Sie diese beabsichtigten Wirkungen des Coachings bei Studierenden wahrnehmen?“

**Coach\_:** „Ja, das ist erst einmal ein Ja. Da ist natürlich ein aber dran geknüpft: ja, aber. Dieses Ziel zu erreichen, das kann natürlich nur passieren, wenn es bestimmte Voraussetzungen gibt. Also die Inhalte des Studiums sind geknüpft logischerweise an Führungstätigkeiten, ja? Also ein Führungsziel zum Beispiel auszuprobieren, das kann ich nur, wenn ich auch wirklich in einer Führungsposition bin, anders geht das halt nicht. In den ersten Jahren ist es so gewesen, dass Studierende dabei waren, die bereits eine Führungsposition hatten. Da ist es natürlich einfacher aus den Sachen, die im Studium da waren, zum Beispiel, wenn man das Beispiel ‚Führungsstile‘ theoretisch behandelt hat, zu sagen, ‚ok, wie ist das jetzt in eurem Alltag, wie wendet ihr das an, was sind da eure Stärken oder die Sachen, die ihr da nicht so besetzen könnt und was ist eure Führungsperspektive et cetera‘. In dem Moment, wenn immer mehr Studierende kommen, die ohne Führungserfahrung das Studium belegen, ist das natürlich nur noch vermittelnd

möglich, oder indirekt möglich, das heißt, die Perspektive ist dann ‚schaut mal auf das euch an Führung entgegenkommt, was ihr an Führung erlebt‘, und dann kann man auch natürlich versuchen an diese Inhalte anzuknüpfen aber es ein komplett anderer Blick (lacht), der irgendwie schwieriger ist. Also insofern ja, ich kann die Frage mit ja beantworten, aber es ist abhängig von dem, was man auch mitbringt als Studierender und, was jetzt noch dazu kommt, ist natürlich noch was ganz Wichtiges: Es gibt eine persönliche Situationen, wo das man vielleicht wissensmäßig jetzt erworben hat, auch in den Hintergrund rückt. Man kann sich zum Beispiel eine Überforderungssituation vorstellen, wo man jetzt sagt, ich weiß gar nicht mehr so richtig, wie ich mein Studium schaffen soll, dann wäre es natürlich als Coach aus meiner Sicht nicht angebracht zu sagen, das muss jetzt mal in den Hintergrund rücken, wir behandeln jetzt erstmal nicht das, was Sie im Studium hier an Wissen bekommen haben, sondern umgedreht muss es sein, ich muss mich der Situation natürlich stellen, muss sagen, ‚ok, wie kann man die Work-Life-Balance wieder hinbekommen et cetera‘, das heißt, die Alltagsthemen sind dann das Primäre, die sind auch zu bearbeiten, dann kann es auch sein, dass das Andere in den Hintergrund rückt. Es sind aber natürlich noch andere Bedingungen, die wichtig sind, um zu entscheiden, ob diese Wissensvermittlung hier im Coaching vertieft werden kann. Das hat auch was mit der Gruppendynamik zum Beispiel zu tun, was ist die Gruppendynamik, ich hab hier sehr verschiedene Gruppen erlebt, wo es auch mehr oder weniger gelingt, so ein Miteinander zu haben, dass die Teilnehmer mutig genug sind, sich auch mit ihrem persönlichen Erleben in Bezug auf Führung einzubringen. Also es ist sozusagen eine Gleichung mit vielen Unbekannten, die dazu aufgestellt werden müsste, um ihre Frage zu beantworten. Und einige Unbekannte habe ich Ihnen jetzt schon mal genannt, es kämen noch andere hinzu.“

**I.:** „Ein Stück weit, so denk ich, ist jetzt damit die nächste Frage auch schon beantwortet. Ich würde sie trotzdem stellen wollen, weil es mich im Hinblick auf ein anderes Ziel interessiert. Ich glaube aber, dass auch zu diesem Ziel die Gleichung, von der Sie gesprochen haben, etwas ähnlich aussieht. Es war nämlich ein weiteres wichtiges Ziel bei der Einrichtung des begleitenden Coachings im Studiengang, die Studierenden bei ihrer beginnenden oder fortschreitenden Profilierung als Leitungs- und Führungskraft beziehungsweise in ihrem individuellen Handeln als Leitende beziehungsweise als Leitender im organisationalen Kontext zu unterstützen. Würden Sie sagen, dass sich diese erhoffte Wirkung entfalten konnte?“

**Coach\_:** „Da würde ich vielleicht das ja noch ein bisschen lauter aussprechen. Also, das ja ist noch ein bisschen stärker – ich rede jetzt wieder nur von denjenigen, die während des Studiums auch in diesen persönlichen Prozessen drin waren auf der Arbeitsebene, das heißt, die auf der Arbeitsebene wirklich zum Beispiel ..., die während des Studiums

zum ersten Mal eine Teamleitung übernommen haben oder eine Bereichsleitung oder gar als Geschäftsführer begonnen haben zu arbeiten. Da würde ich das schon für einen Großteil der Teilnehmer mit ja beantworten. Weil da der Sprung der Themen in das Coaching hinein noch einfacher ist als aus den Seminaren des Studiums, also der Sprung vom Arbeitsalltag ins Coaching geht noch schneller als von dem was man jetzt in der Woche an Inhalten bearbeitet hat, weil einfach ein höherer persönlicher Druck oder ein höheres persönliches Bedürfnis da ist, diese Sachen auch zu besprechen – immer wieder vorausgesetzt, dass meine Gleichung mit vielen Unbekannten stimmt und das Gruppenklima auch so ist, dass man merkt, ich kann mich hier auch mit schwierigen Prozessen, wo ich mich selber hinterfragen muss et cetera, hier in dieser Gruppe einlassen. Das war im Übrigen - um noch einmal den Sprung zur ersten Frage zu bringen - natürlich im eins-zu-eins dann manchmal auch einfacher, weil da ging's nicht ums Gruppe, sondern man hat dann das eins-zu-eins-Verhältnis und das ist bei schwierigen Themen, die auch eine höhere personenbezogene Ebene haben, dann manchmal einfacher - hat wieder andere Nachteile, das ist klar, aber dort ist es einfacher. Ich denke, dass das vielleicht sogar eines der Hauptthemen ist, wo ich für mein Coaching sagen würde, das läuft regelmäßig ab, dass jemand sagt, ich habe vor einem Jahr das Team xy übernommen und da ist jetzt folgende Konstellation, und wir schauen drauf, was kann man jetzt machen, welche Handlungsmöglichkeiten gibt's denn jetzt eigentlich. Inwiefern hat das mit persönlichen Themen was zu tun, inwiefern hat das mit der Unternehmenskultur etwas zu tun. Also das würde ich sagen, ist eines der klassischen Betrachtungsweisen im Coaching.“

**I.:** „Vielen Dank, Herr Dr. U.! Würden Sie sagen, dass es über die Jahre wesentliche Veränderungen im Hinblick auf die Zielstellung und den Zweck des begleitenden Coachings im Fernstudiengang Sozialmanagement M.A. der Alice Salomon Hochschule Berlin in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie gab? Wenn ja, hat das auch Auswirkungen auf die Praxis des Coachings gebracht, also ist das umgesetzt worden, wenn es Änderungen bei Ziel und Zweck gab?“

**Coach\_:** „Ich habe es vorhin kurz anklängen lassen, das müsste man jetzt noch vertiefen. Die Lebens- und Arbeitssituation der Studierenden hat sich aus meiner Sicht deutlich verändert seit es den Studiengang gibt. Ich stelle mir es so vor, als das Studium eingeführt wurde, gab es noch relativ viele Führungskräfte, die bereits Learning by Doing in ihre Rolle hineingewachsen sind und dann gesagt haben, ‚das will ich jetzt auch theoretisch vertiefen und deswegen melde ich mich für das Studium an‘. Und dadurch kam auch eine bestimmte Situation hier im Coaching zustande, dass man also Erfahrungen eingebracht hat aus Führung und Leitung. In den letzten Jahren ist es halt anders, wir haben einen relativ großen Anteil an Studierenden für die Führung und

Management Sachen sind, wo sie gerne hin möchten, wo sie sagen, ja da liegt eventuell ein Focus in den nächsten Jahren, aber wo im Arbeitsalltag da noch nicht viel passiert ist. Und dadurch ändert sich natürlich die Perspektive auf das Coaching ganz enorm, es geht dann eher darum, zum Beispiel trotzdem Arbeitssituationen zu hinterfragen, die man als Mitarbeiter erlebt, wo man Führungshandeln eben nicht selber ausprobiert, aber natürlich auch erlebt, weil man sozusagen das Objekt ist, dem das angetan wird (lacht). Natürlich ist das auch eine Perspektive, die interessant ist und wo man was machen kann, sich etwas mitnehmen kann, aber sie ist ein bisschen weiter weg. Ich muss mich ja dann erstmal in die Rolle hineinversetzen in denjenigen, der die Führungsverantwortung hat. Das hat übrigens auch einige nicht ganz so einfache Implikationen, dieser Perspektivenwechsel. Der kann ja für den Arbeitsalltag manchmal auch durchaus schädlich sein, also, ich würde nicht unbedingt jedem Mitarbeiter raten, sich jeden Tag in die Rolle seiner Führungskraft hinein zu versetzen. Das ist nicht unbedingt das, was immer gut geht, aber hier im Studium müssen wir es ein bisschen so machen, weil sonst das Thema Führung rein abstrakt und rein theoretisch bleibt ...“

I.: „... gar nicht erfahrbar wird, auf keiner Ebene...“

**Coach\_:** „... so ist es: Gar nicht erfahrbar wird. Also, das hat sich verändert, und natürlich sind auch junge Menschen, ganz junge Menschen nach dem Studium in anderen persönlichen Situationen als jemand der Mitte vierzig ist und seit zehn Jahren Geschäftsführer, und eine Familie mit zwei Kindern hat. Auch das bedeutet natürlich Veränderungen für das Coaching, das ist ja ganz klar.“

I.: „Herr Dr. U., erlebten Sie über die Jahre Ihrer Coaching-Tätigkeit mit Studierenden auch Überraschendes im Hinblick auf die Wirkungen des Coachings und gab es aus Ihrer Sicht gewünschte Wirkungen, die sich nicht erfüllten?“

**Coach\_:** „Beides, auf jeden Fall beides. Es gab ganz schöne Prozesse, die ich als überraschend bezeichnen würde, wo jemand am Beginn des Studiums eine Idee entwickelt hat im Coaching, und gesagt hat, ich würde gerne diese Coachingzeit und die Zeit des Studiums nutzen, um das und das Projekt zu verfolgen. Oder ich will gerne eine Masterarbeit zu dem und dem Thema schreiben, und am Ende dieses Projekt umgesetzt hat. Also ein Beispiel: ich weiß, dass jemand, der im Bereich der offenen Jugendarbeit tätig war, gesagt hat, ‚bei meinem Träger gibt es eigentlich noch niemand der sich so richtig für das Qualitätsmanagement interessiert hat, das wäre ein Thema für mich, ich kann mir vorstellen, das zu entwickeln‘. Wir haben dann im Verlaufe des Studiums geschaut, wie kann man dieses Thema passend machen, er hat angefangen, eine Hausarbeit dazu zu schreiben, und er hat auch seine Masterarbeit dazu geschrieben, ist dann zu seinem Träger gegangen und hat gesagt ‚hey, kann ich da vielleicht für euch was tun, was ihr auch wirklich gebrauchen könnt‘ und am Ende des Studiums hatte er eine

Stabsstelle Qualitätsmanagement. Also solche Beispielprozesse sind natürlich sehr schön. Oder jemand hat eine Projektidee gehabt, und hat die hier ausgebaut im Coaching, man hat sich immer wieder zusammengesetzt, ‚wie weit bist du, was sind die nächsten Schritte‘ und hat das dann verwirklicht, das ist sehr schön, das zu verfolgen. Auf der anderen Seite muss man auch sagen, das Coaching, das darf man nicht vergessen, hat auch einen Zwangskontext. Irgendwo ist es ein Zwangskontext. Weil es gehört als Studieninhalt mit dazu, ich kann als Studierender nicht einfach sagen, nicht so einfach sagen, ‚ich mach da jetzt nicht mit‘, und das hat natürlich zur Folge, dass jemand, der mit dieser Methode von Grund auf relativ wenig anzufangen weiß, aber trotzdem kommen muss, nicht immer auch erreichbar ist. Also, es gibt durchaus Studierende, wo ich meine, ich habe sie nicht erreicht, das war, im Einzelcoaching, da sieht man das ja sehr deutlich, da merkt man zum Beispiel, dass jemand nicht mehr kommt, das war die Ausnahme, aber es ist passiert, wo man gemerkt hat, ‚ich erreiche ihn nicht‘. In der Gruppe fällt’s nicht ganz so auf, da kann man ...“

**I.:** „... die schwimmen dann so ein bisschen mit ...“

**Coach\_:** „... genau, genau ..., lehnt sich ein bisschen zurück, hört vielleicht ein bisschen zu, kommt mal nicht, ja? ... zieht sich also insgesamt ein bisschen raus, und das halte ich auch ehrlich gesagt nicht für abänderbar, also, dass es solche Prozesse geben wird im Coaching, das halte ich für, ja, das halte ich für ganz normal. Das ist genauso wie einer ein Seminar über Betriebswirtschaft abhält und da wird’s auch jemanden geben, der sagt, das interessiert mich überhaupt nicht, ich muss die Prüfung hier irgendwie machen, aber im Wesentlichen zieh ich mich hier zurück. Es ist vielleicht ... es ist natürlich zu beeinflussen, wie stark solche Prozesse innerhalb eines Jahrganges stattfinden, das schon. Natürlich muss ich versuchen, mich umzustellen mit den Methoden oder mit den Inhalten, aber es ist nicht ganz auszuschließen, das glaube ich nicht.“

**I.:** „Jetzt haben Sie quasi schon den Bogen zu meinem nächsten Thema hergestellt (**Coach\_ und I.** lachen), das finde ich jetzt doch bemerkenswert, genau, meine Frage wäre nämlich jetzt die gewesen: ‚Wie haben Sie über die Jahre die Motivation der Studierenden wahrgenommen, das begleitende Coaching aktiv für sich zu nutzen? Haben Sie Hypothesen zu den Bedingungsgefügen bezüglich der Motivation der Studierenden‘? Einen Teil haben sie schon gesagt gerade, die Motivation hängt damit zusammen, dass es vielleicht auch ein wenig ‚Zwangscharakter‘ hat, das wirkt sich gerade bei Beratungssettings nicht immer unbedingt förderlich auf die Motivation (**Coach\_** lacht) des Menschen aus, der in den Genuss von Beratung kommt, aber ich möchte jetzt hier nicht etwas vorwegnehmen ... also einfach die Frage nach der Motivation, ob Sie auch sagen können, da gab es Schwankungen, die vielleicht damit zusammenhängen, mit der Form, die praktiziert wurde, äähm, ja, was haben Sie da für Erfahrungen?“

**Coach\_:** „Um die Frage zu beantworten sollte man sich vielleicht vorstellen, wie ein Coaching außerhalb des Studiums abläuft. Ich glaube, wenn man sich das vorstellt und dem gegenüber stellt, was hier abläuft, bekommt man eigentlich schon eine relativ klare Antwort. Außerhalb des Studiums legt der Coachee, also derjenige, der das Coaching machen möchte, selber fest, zu welchem Zeitpunkt, in wesentlichem auch in welchem Rhythmus, bei welchem Coach und eventuell auch noch mit welcher Methode er das Coaching haben möchte. Das heißt, er ist derjenige, der die wesentlichen Eckdaten des Coachings mitbestimmt und jetzt wechseln wir mal den Focus und gehen mal hier her. Der Zeitpunkt ist festgelegt, der Coach ist weitgehend fest gelegt, also natürlich kann man jetzt sagen, ‚ich möchte gerne wechseln‘, das ist mir aber im Laufe der Jahre nicht ein einziges Mal passiert. Das heißt, es ist für die Studierenden gar nicht so einfach zu sagen, ‚ich möchte lieber bei dem anderen sein‘, ja? Also, Zeitpunkt ist festgelegt, der Coach ist im Wesentlichen festgelegt, die Gruppe ist im Wesentlichen fest gelegt, ein ganz wichtiger Faktor, ja? Also, die Gruppe halte ich für einen der wesentlichen Faktoren und natürlich die Interessenslage, wo man sonst sagt, ‚ja, jetzt ist gerade ein Bedürfnis bei mir da und deswegen mache ich das Coaching‘, die ist hier eben auch logischerweise dann nicht immer so. Es gibt vielleicht andere Interesse, wo man sagt, ‚ich würde gerne lieber nochmal ein Seminar in Betriebswirtschaft an dem Samstag besuchen‘ oder ‚wäre lieber zuhause bei meiner Familie‘ – das ist einfach so. Und dadurch muss man die Frage natürlich deutlich mit ja beantworten, ja, es gibt beträchtliche Schwankungen, das ist klar, und die sind von diesem eben abhängig was ich jetzt unter anderem gesagt habe. Also, es ist glaub ich ein riesengroßer Unterschied, ob jemand äähm, im Arbeitsalltag steckt, dort gerade Prozesse ablaufen, wo er gern ein Feed-back haben, wo er die Gruppe nutzen möchte, wo er sagt ‚was steht mir jetzt eigentlich zur Verfügung, wie komm ich jetzt hier weiter, warum scheitere ich immer wieder an diesen Punkten‘, dann ne Gruppe hat, wo er weiß, die fängt das auch auf, das ist ein geschützter Raum, es wird nicht nach außen getragen, das sind alles so Punkte. Wenn das alles vorhanden ist, dann muss ich sagen, ist glaub ich das Coaching was ganz Produktives, was ganz Wichtiges. Aber nehmen wir das andere Extrem, ein anderes Beispiel, wenn jemand zur Zeit arbeitslos ist, das hat’s hier ja auch schon gegeben, hat momentan keine Arbeit, man ist auch so ein bisschen eher mit privaten Dingen unterwegs, und sagt nicht, ‚ich muss jetzt unbedingt im nächsten halben Jahr eine Arbeit haben‘, also man ist aus diesen ganzen Kontexten momentan ein Stückchen raus. Dann wird derjenige sich natürlich fragen, ‚was will ich hier eigentlich beim Coaching‘? Natürlich könnten wir die Frage jetzt für ihn beantworten und könnten zu ihm sagen, ‚ja, aber guck dir mal die Prozesse von den anderen Leuten an, was die alles machen und bau dir deine Netzwerke auf‘ – ist alles richtig. Aber aus dem

persönlichen Erleben des Einzelnen ist auch verständlich wenn er sagt, ‚Coaching ist momentan nicht das, was ich unbedingt brauche‘.

**I.:** „Ja, ich würde da noch ein Stück intensiver rein gehen wollen und zwar wenn ich von Motivation mal auf die andere Seite hingehe, also von einer ausgeprägten Motivation könnte man sagen, am anderen Ende der Skala ist der Widerstand sogar eventuell da. Und, äähm, konnten Sie das auch wahrnehmen und spüren, dass es richtiggehende Widerstände gab, also bis auf das, dass die Leute einfach nicht kommen, das ist ja auch eine Art von Widerstand, sag ich mal...“

**Coach\_:** „... absolut!“

**I.:** „... also wenn Sie die Studierenden im Coaching erlebt haben, wahrgenommen haben, gab’s da auch spürbar Widerstände gegen das Coaching und sind die Bedingungsgefüge, die Sie dafür sehen ähnlich wie bei der Motivation oder gab es da vielleicht nochmal andere Zusammenhänge oder Hintergründe, die Sie einschätzen?“

**Coach\_:** „Also erstmal zum ersten Teil der Frage, wie ich sie zumindest verstanden habe. Widerstand in dem Sinne, dass jemand gesagt hätte oder gesagt hat, ‚ich finde es eigentlich nicht gut, dass dieses Coaching hier passiert‘, das ääh, da muss ich jetzt lange überlegen, ob es das überhaupt mal gegeben hat. Ich würde mal sagen, das hat’s vielleicht gegeben im Laufe der dreizehn Jahre, aber das war ganz ganz selten, das jemand so was gesagt hat, so ganz offen, ‚ich finde es nicht gut, dass hier das Coaching gemacht wird und ich hätte lieber was Anderes‘, das ist ... (kurze Pause) ... ich würde sagen, das ist fast zu vernachlässigen. Ich kann mich momentan auch an nix erinnern, wo das jemand so richtig explizit zum Ausdruck gebracht hat. Das ist das eine. Widerstandsformen gibt’s natürlich ansonsten, wenn man das jetzt beraterisch-therapeutisch sieht, eine unglaubliche Vielfalt, ja? (**Coach\_ und I.** lachen) ... und die ist zum einen daran geknüpft an das, was wir vorhin gerade hatten, also, ‚macht Coaching für mich in der Situation überhaupt Sinn, in Klammern aber ich muss es ja machen‘, ääh, und zum Anderen hängt da natürlich nochmal was ganz Anderes dran. Also es sind natürlich auch Ängste da, verständliche Ängste. Also Coaching hat einfach was damit zu tun, dass man sich irgendwo einlässt, man erzählt über das, was man erfahren hat, was man erlebt hat, und die anderen - so wie es ist momentan mit diesen Kleingruppen – die hören z Jetzt kann man sich mal das vorstellen, da ist ein Berufsstarter, der ist seit zwei, drei Jahren im Beruf und neben ihm sitzt eine Geschäftsführerin, die ist seit fünfzehn Jahren, leitet sie ne riesengroße Einrichtung und dann erzählt der Berufsstarter über sein Arbeitsfeld. Das kann gut gehen und die Geschäftsführerin bringt ihr dazu und stellt sich zur Verfügung et cetera, es kann aber auch schiefgehen. Also es kann auch so schief gehen, dass derjenige, der als Berufsstarter da ist, merkt, oder die Befürchtung hat, ‚das langweilt sie ja, sie ist da über diesen Punkt schon längst hinweg, je mehr ich erzähle,

desto gelangweilter wird sie ja, ich glaube, ich bin hier so unwichtig, ich erzähl lieber überhaupt nix mehr', das ist so ein Punkt, ja? Das ist manchmal in der Gruppe aufzufangen, aber nicht immer, und das ist auch nicht ganz einfach. Oder es sind einfach Ängste, die aus dem Persönlichen kommen, wo jemand sowieso Ängste noch hat, sich in Gruppen über verschiedene Prozesse und Themen zu äußern und die natürlich hier ganz normal auftreten, und diese Ängste sind dann hier mehr oder weniger gut aufzufangen. Im Normalfall würd ich dann sagen – und so ne Phase gab's ja auch im Coaching – würde ich dann sagen, lassen wir uns doch mal zu einem Einzelcoaching zusammensetzen, da geht's vielleicht einfacher. Das ist momentan schlecht möglich, der Einzelne hat natürlich auch die Möglichkeit sich irgendwo anders noch ein Einzelcoaching zu organisieren, das ist klar. Aber aktuell für mich als Coachee ist es ja nicht so einfach, und dann passt damit das Coaching-Setting nicht zu dem Bedarf, den der Einzelne in dem Moment dann hat. Und da kommt Widerstand her. Oder: Natürlich bin ich als Coach von meiner Persönlichkeit nicht für jeden geeignet, da ist auch klar, also im normalen Alltag würde dann der Coachee ja sagen, sagen wir vielleicht nach einer Probesitzung oder nach einer Sitzung, 'ja, ich guck dann nochmal weiter', ja? Hier ist es schwieriger. Also das man so weit geht und sagt, 'ich geh in ne andere Gruppe', wie gesagt, das habe ich nicht erlebt. Aber trotzdem erreiche ich ihn dann mit meiner Art und Weise das Coaching durchzuführen nicht so wie ich es gerne haben möchte, und auch da entsteht natürlich dann Widerstand.“

**I.:** „Danke, ja, da habe ich einiges ja auch aus unserer Gruppe wieder erkannt, gerade diese Unterschiede! Bei uns war das sehr stark: Leute, die gerade ihren Bachelor gemacht hatten, haben im Anschluss hier, also nicht konsekutiv an der Hochschule weiter studiert, sondern berufsbegleitend, hatten gerade ihre erste Stelle und saßen tatsächlich, also ... mit Menschen zusammen, die seit vielen Jahren Führungsverantwortung in Einrichtungen mit mehreren Hundert Mitarbeitern haben. Das war schon, ... das war nicht einfach, also für beide Seiten. Es war dann auch mal fruchtbar, es gab dann auch mal Wertschätzung gegenseitig, das waren so die Momente wo dann auch im Prozess viel passiert ist in der Gruppe - aber es gab dann eben auch die anderen Punkte, wo man gemerkt hat, jetzt gibt es Rückzug.“

**Coach\_:** „Richtig!“

**I.:** „... jetzt geht's um Schutz.“

**Coach\_:** „... genau so ist das, so habe ich das auch erlebt.“

**I.:** „Ja, zu Ihrer Rolle würde ich gerne noch eine Frage stellen, also zu Ihrer Tätigkeit. Wie würden Sie Ihre Rolle charakterisieren in diesem Coaching? Und unterscheidet die sich im Wesentlichen von der, die Sie beim Coaching in anderen Praxisfeldern einnehmen? Was sind da die Hauptunterschiede, die es gibt?“

**Coach\_:** „Jetzt habe ich das vorhin schon ein bisschen beantwortet.“

**I.:** „Ja, ...“

**Coach\_:** „Der Hauptunterschied ist, dass ich in anderen Kontexten natürlich immer so was wie ein Bedarfs-Coaching mache. Das heißt, jemand ruft mich an, der aktuell ein ganz bestimmtes Ziel oder ein ganz bestimmtes Problem hat oder manchmal auch ein Ziel und ein Problem oder auch ein Problem und ein Ziel, also jedenfalls geht's immer um diese beiden Sachen, ein Problem oder ein Ziel. Und dann ruft er mich an, wir lernen uns kennen, besprechen die Bedingungen, machen vielleicht eine Probesitzung, was auch immer, und dann geht es in den Prozess rein. Hier ist es ja anders: das Coaching ist angesetzt, es findet statt – per Definition findet es statt. Und dann ist die Frage, ob gerade jemand ein Problem oder Ziel so bewusst da hat, dass er es auch einbringen kann, das finde ich, ist der Hauptunterschied, zu dem, was sonst abläuft. Im Coachingprozess hat es sich dann häufig so erwiesen, dass man sagen kann – das glaube ich, das ist meine Auffassung, vielleicht bekommen Sie in Ihrer Arbeit auch einen ganz anderen Blick drauf - aber meine Auffassung ist, dass es doch recht häufig gelungen ist, im Laufe der Zeit, ääh, Teilnehmer, die am Anfang ein bisschen skeptisch waren, dann doch noch einzuladen und ihnen zu zeigen, ‚nein, deine Themen sind zum Beispiel nicht zu klein fürs Coaching‘. Das ist sowas zum Beispiel, wo viele sagen, ‚ach, ich hab da schon was, aber Coaching ist so ein großer Begriff, ich weiß gar nicht, ob das hier her passt‘ und so, ja? Also auch solche Ängste wieder, wo ich glaube, im Laufe der Zeit, wenn die Gruppe auch gut funktioniert, baut sich das ab, und die Leute entdecken dann ihre Ziele, die sie haben oder wenn's auch Probleme gibt, dass sie sagen, ‚ok, ich hab den Mut sie einzubringen‘ – aber es dauert dann eben ein bisschen länger. Und dann kommen wir auf den zweiten Unterschied, das ist das Setting und das ist die Frequenz, mit der das Coaching stattfindet. Also wenn man dann so am Ball ist und hat ein Thema, ich sage das jetzt mal aus Coachee-Sicht, dann möchte man natürlich dann auch, dass es irgendwie vorwärts geht ...“

**I.:** „... ja ...“ (**Coach\_ und I.** lachen)

**Coach\_:** „... heute zum Beispiel war die Sitzung Ende April, im Juni ist jetzt eine Outdoor-Veranstaltung, und dann geht's im September weiter.“

**I.:** „...ach da ist ja erst die fünfte Präsenzphase ...“

**Coach\_:** „... Mai, Juni, Juli, August, und vielleicht noch ein bisschen vom September, das sind fast fünf Monate. Das macht man im Coaching natürlich so nicht, ja? Das ist auch ein großer Unterschied - wobei man auch sagen kann, für einige hat das auch Vorteile, weil äähm, die schaffen's eben das Thema irgendwo wach zu halten, arbeiten da dran und können dann nach einem halben Jahr ne ganze Menge schon an Selbstwirksamkeit

berichten, was sie schon zwischendurch gemacht haben. Andere aber bräuchten ne viel dichtere, engere Begleitung, die sie eben dann hier nicht haben.“

**I.:** „Gut, ja, Dankeschön! ... (Pause) ...“

Ich lasse jetzt einfach mal eine Frage weg, dann, denke ich, können wir es zeitlich auch gut schaffen. Ich würde mal gerne auf Aspekte der Zukunft dieses studienbegleitenden Coachings eingehen. Zunächst würde mich mal interessieren ganz allgemein, welchen Stellenwert Sie Coaching generell in berufsbegleitenden Studiengängen geben würden. Ob Sie denken, das ist ein Modell, was tatsächlich Zukunft hat und Bestand haben soll in berufsbegleitenden Studiengängen, oder ob Sie denken, das ist ein Sonderfall, der hier im Studium so ist und der auch seine Nützlichkeit hat.“

**Coach\_:** „... für andere Studiengänge – aber Sie meinen jetzt nicht irgendwie Maschinenbau oder ...“ (lacht)

**I.:** „... genau das möchte ich es Ihnen überlassen, wie Sie es einschätzen für zum Beispiel diesen Studiengang!“

**Coach\_:** „Solche Fragen sind immer ganz gefährlich. Warum sind die gefährlich? Weil hier der, der mit seiner Profession angesprochen wird, natürlich dazu neigt, seine Profession besonders stark zu sehen. Also das ist glaub ich so, dass der Betriebswirtschaftler sieht, wie wichtig Betriebswirtschaft ist und der Coach sieht wie wichtig das Coaching ist, also das glaube ich wirklich, dass das so ist. Auch wenn ich versuche, das zu relativieren, weil ich weiß dass mein Blick da vielleicht verengt ist, glaube ich, dass die Komplexität unserer Arbeitswelt und die Schwierigkeiten, die sich durch diese unglaublich schnellen Veränderungen ergeben, dass da Coaching tatsächlich eine Antwort sein kann - eine gute Antwort sein kann. Ich glaube, dass dieser Anspruch, den Wissenstransfer über diesen Weg des Coachings besser zu gewährleisten, dass das schon trägt, dass es in vielen Fällen tatsächlich trägt, weil einfach die Studierenden die Möglichkeit haben, sich mit ihrer Arbeitswelt, mit ihrer Lebenswelt erstmal hier einzubringen - und nicht mit dem erworbenen Wissen primär. Und dann wird geguckt, wie das erworbene Wissen oder andere Sachen, die man selber als Coach auch einbringt, auf diese Arbeitswelt zugeschnitten werden können, was da geht. Und dadurch glaub ich schon, dass da wirklich interessante Transferprozesse entstehen können, also ich halt davon wirklich viel. Und ich kann mir durchaus auch vorstellen, in anderen Studiengängen geht es um ganz ähnliche Sachen. Ich habe Wissen neu erworben und frage mich jetzt, wie ist das mit meinem Alltag kompatibel. Ich glaube schon mit vielen Menschen gesprochen zu haben, die mir gesagt haben, ‚eigentlich war die Fortbildung‘, oder ‚eigentlich war das Studium ganz interessant‘, ja, aber das Wort ‚eigentlich‘ heißt, wenn man das dann hinterfragt, heißt das, ‚aber so richtig weiß ich auch nicht, was ich jetzt damit im Alltag machen soll‘. Das wird als Problem immer bleiben, auch mit Coaching,

das ist klar, aber eine kleine Antwort dazu kann Coaching sein, man kann sagen, ‚ok, wie weit sind wir im Bereich Führung, Leitung gekommen, was sind deine Alltagserfahrungen und et cetera‘, also ich glaub schon.“

**I.:** „Herr Dr. U., am Ende des Interviews möchte ich zum Ausgangspunkt meiner Arbeit, der Frage der Wirkung des begleitenden Coachings im Fernstudiengang zurückkehren. Dazu möchte ich Sie befragen, wie aus Ihrer Sicht das begleitende Coaching in diesem Studiengang beschaffen sein müsste, damit ein möglichst hoher Grad an erhoffter Wirkung für die Studierenden erreicht werden kann? Und welche wesentlichen Einflussgrößen - also es geht mir wirklich nur um die wesentlichen Einflussgrößen, Sie haben ja auch schon einige benannt – sehen Sie für Erfolg oder Misserfolg des begleitenden Coachings im Studiengang?“

**Coach\_:** „Also eine Sache, die mir zu Beginn gleich einfällt, ist, das was ich vorhin schon mal angesprochen habe, was natürlich einen erheblichen Einfluss hat, ist das Setting in dem das Coaching durchgeführt wird. Wenn man mit dem Anspruch herangeht, möglichst alle erreichen zu wollen, wird man das Setting flexibel gestalten müssen, da gehe ich nicht ab von. Das bedeutet, wenn jemand zum Beispiel mit sehr tiefgehenden Problemen aus dem persönlichen Bereich ins Coaching kommt, wo vielleicht ein Grenzbereich zur Therapie auch da ist - nicht, dass es Therapie ist, aber dass es im Grenzbereich zum Therapeutischen ist - dann wäre es durchaus sinnvoll, man hätte die Möglichkeit, das Einzelcoaching nach wie vor anzubieten, das wär ganz wichtig. Obwohl ich weiß, dass es mit dem Studium schwer vereinbar ist, aber wenn Sie mich das jetzt so fragen, muss ich das so sagen, also es wäre wichtig! Ich weiß, dass es schon mal gemacht wird, aber vielleicht bis hin, dass man sagt, ‚ich möchte mit jedem mal ne Probestunde Einzelcoaching machen‘, damit die Leute überhaupt merken - die es noch nicht haben, noch nicht gemacht haben zumindest - merken, was ist denn das überhaupt für ein Setting, was passiert denn da anders als in der Gruppe. Das wäre so eine Sache, die ich halt ganz wichtig finden würde. (Pause) Ja, was wäre noch nötig, wichtig, um einen möglichst hohen Wirkungsgrad erreichen, was habe ich noch nicht gesagt? Ich glaube, dass es einzelne Gruppen gibt, wo es mir zumindest nicht gelungen ist, die im Laufe des Coachings so weit zu führen, dass sie wirklich offene Gruppen geworden sind, in denen es geflossen ist, ja, in denen sich jeder eingelassen hat. Und das ist etwas, was natürlich äußerlich hinderlich ist, wenn so eine Art von Schwere entsteht, ‚ich sag das hier jetzt lieber nicht‘, weil ich befürchten muss, dass damit nicht gut umgegangen wird. Da müsste man nochmal schauen, ob’s da andere Möglichkeiten gibt. Für die Studierenden ist das schwer, die müssten jetzt sagen, ‚ich bin mit der Gruppe nicht einverstanden, ich fühl mich jetzt hier nicht wohl, ich möchte gerne wechseln‘. Das ist aber gar nicht so einfach, sich das zu trauen in ner Gruppe, da käme man wahrscheinlich so, eher so hin, dass man von

vorne herein verschiedene Settings anbietet und dann schaut, welches Setting sich da in dem Studiengang gerade besonders bewähren kann. Ob das hier möglich ist, während des Studiums, also, wissen Sie, wie ich das meine, dass man zum Beispiel sagt, wir machen jetzt in der ersten Einheit nur Einzelcoaching und dann könnte man nämlich auch, sowas haben wir ja schon mal gemacht, das habe ich ja Ihnen vorhin schon gesagt, wo es gemischt war. Dann kann man im Einzelcoaching als Einstieg viele Themen abgreifen, kann sagen, ‚ok, worum kann’s jetzt hier gehen bei Ihnen, was ist besonders wichtig‘, und dann könnte man gucken; bei anderen geht’s dann in Gruppe weiter, bei anderen wird es einzeln weitergehen, ja? Also, dass man das so flexibel hält, dass man nicht sagt, es muss jetzt immer diese Gruppe sein, und zwar auch noch diese, ja, das ist...“

**I.:** „... also der Versuch eines individuelleren Zuschnitts des Coachings.“

**Coach\_:** „Ja, ich glaub, das wär wichtig ..., aber wie gesagt, ich glaube, nicht unbedingt realistisch.“

**I.:** „... aber es ist doch trotzdem eine wichtige Überlegung, weil vielleicht gibt es Möglichkeiten, im Abgleich mit dem, dass es eine Anwesenheitspflicht gibt. Das Ganze ist entwicklungsfähig und dazu ist es wichtig, glaub ich, dass man diese Faktoren mit rein denkt, mit berücksichtigt und schaut, wie man es weiter entwickeln kann. Das ist ja nix Statisches, also dann, glaub ich, wär’s schwierig, gerade bei so etwas wie Coaching, das statisch zu behandeln und nur von der formalen Seite zu betrachten ....“

**Coach\_:** „... richtig!“

**I.:** „... da könnte es dann schon sein, dass einiges von der Wirkung verloren geht und auch von dem, was Studierende dann vielleicht gut motivieren könnte, hinzugehen, da zu bleiben, sich zu öffnen.“

**Coach\_:** „Ja, ja!“

**I.:** „Gibt es etwas, von dem Sie sagen, das sollte unbedingt so bleiben, wie es jetzt ist, was wäre Ihnen ganz wichtig im Hinblick auf das Coaching in diesem Studiengang?“

**Coach\_:** „Das Coaching sollte bleiben! Ich bin auch ein Vertreter davon, zu sagen, die Gruppen sollten nicht größer werden, also, ich finde, das ist meine persönliche Meinung, ich weiß, dass Kollegen von mir das nicht immer teilen, ich finde, dass es ab einer Gruppengröße von ich sage jetzt mal über sechs, eine ganz andere Dynamik gibt, die für das Setting was ansonsten,.. die großen Abstände et cetera, die wir hier haben, nicht unbedingt förderlich ist. Also die Gruppen sollten nicht größer werden, ich würde mir vielleicht eher sogar kleinere wünschen, damit das Besondere, was hier vom Coaching ausgeht, im Vergleich eben auch zur Gruppe, die im Seminar sitzt, erhalten wird. Die Studierenden merken das ja auch, ‚ok, wir sind jetzt ne kleine Gruppe, das ist irgendwie anders im Miteinander‘, und das muss unbedingt erhalten bleiben. Natürlich kann man

auch mit großen Gruppen Coaching machen, und es gibt verschiedene Methoden, wie man das machen kann, und es kann auch erfolgreich sein. Aber ich glaube vor dem Hintergrund, dass diese Gruppen sonst eh schon irgendwo zusammen sind und ääh, zum Beispiel Organisationsentwicklungs-Seminare durchlaufen et cetera, finde ich's wichtig, hier die Gruppen relativ klein zu halten. Das wäre auch eine Erfahrung, die ich habe. Ich finde es auch wichtig, dass es doch einen ziemlich geschützten Rahmen hat, da hält sich die Akademie auch dran. Ich habe es jetzt nicht erlebt, dass mich jemand angerufen hätte und mich gefragt hat, ‚was ist denn in der Gruppe los gewesen‘? Ich hab den Eindruck, wir sind hier im doch geschützten Kontext – und das ist ganz wichtig, weil es dort häufig auch um Studienprozesse geht und so, und das ist es einfach wichtig, dass dieser geschützte Rahmen auf jeden Fall bleibt.“

**I.:** „Das ist auch ein wichtiger Beitrag der Akademie - wie sie das Coaching überhaupt unterstützt - und das macht sie also in dem Falle, finde ich sehr. Das ist auch für mich als Studierender wahrnehmbar gewesen, dass da auch was dran liegt.“

**Coach\_:** „Ja, wie ich überhaupt sagen muss, wir haben ja, obgleich es ja im Studienkontext ist, doch ansonsten die gleichen Freiheiten wie wir auch sonst im Coaching haben, also Methodenauswahl. Also abgesehen von dem Setting, was ich vorhin schon gesagt habe, was eben festgelegt ist durch die Frequenz et cetera, gibt es ja gute Arbeitsbedingungen, so würd ich's mal bezeichnen - bis hin zu den Räumlichkeiten. Ich kann das nur sagen, ich sitze seit vielen Jahren hier unterm Dache, seitdem wir hier sind, mir gefällt das, es ist sehr angenehm und das trägt alles dazu bei, das darf man nicht vergessen, ja? Dass es Kaffee und Tee und was zu essen gibt, das sind Sachen, das mag klein erscheinen, ist aber nicht so klein.“

**I.:** „Ja, ganz herzlichen Dank, Herr Dr. U.!“

**Coach\_:** „Sehr gern!“

**I.:** „Ich bin sehr reich an Erkenntnissen geworden, aus dem Innenleben habe ich etwas erfahren können, was ich natürlich so bisher nicht erfahren konnte, das ist sehr sehr hilfreich für mich - Dankeschön!“

**Coach\_:** „Das freut mich!“

**I.:** „Ich möchte Ihnen den Text nach dem Transkribieren zukommen lassen, dass Sie mit hoffentlich geringem Zeitaufwand drüber schauen und bitte Sie um Autorisierung und die Möglichkeit, dass ich den Text abgedruckt in meine Arbeit rein nehmen kann.“

**Coach\_:** „Ja selbstverständlich, sonst können Sie es ja nicht gut verarbeiten. Ich finde das Thema gut, bin gespannt was dabei rauskommt.“

## **Postskript**

Datum des Interviews: 27. 04. 2013  
Zeit: 18 bis ca. 19 Uhr  
Ort: Tagungsbereich der Weibernetzwerk eG, Anklamer  
Straße 38, 10115 Berlin

Das Interview fand in entspannter Atmosphäre und ohne Störungen in einem Raum statt, in dem Herr Dr. U. den Tag über das studienbegleitende Coaching mit einer Kleingruppe des Fernstudiengangs Sozialmanagement M.A. geleitet hat.

Der Interviewtext wurde nach elektronischer Aufzeichnung transkribiert. Die hier vorliegende Fassung wurde am 06. 05. 2013 von Herrn Dr. U. autorisiert. Im Rahmen der der Autorisierung wurde folgende Änderung gegenüber dem ursprünglichen Transkript erforderlich und in der vorliegenden Fassung umgesetzt:

Seite 3, letzter Abschnitt (Coach\_): „Führungsstile“ statt fälschlicherweise ursprünglich transkribiert „Führungsziele“

## Transkripte der Interviews Dateien „AbsolventIn\_01“, „AbsolventIn\_02“ und „AbsolventIn\_03“

Transkripte der Experteninterviews mit den Absolventinnen des Fernstudiengangs Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule Berlin in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie

### Datei „AbsolventIn\_01“:

I.: „A., Du bist Absolventin der XI. Matrikel des Fernstudiengangs Sozialmanagement M.A. der Alice Salomon Hochschule in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie. In meiner Masterarbeit bearbeite ich die Fragestellung, ob, und wenn ja wie das begleitende Coaching in diesem Studiengang zum Studienerfolg von Studierenden beitragen kann.“

**Absolventin\_01:** „Ja.“

I.: „Darüber hinaus ist es mein Interesse, Bausteine für eine Empfehlung zum Coaching in diesem Studiengang zusammenzutragen. Und ich bin sicher, dass Du mich mit Deiner Erfahrung und Deinen Einschätzungen bei meiner Untersuchung unterstützen kannst!“

**Absolventin\_01:** „Gerne!“

I.: „... und möchte Dich um die Beantwortung der folgenden Fragen bitten.“

**AbsolventIn\_01:** „Mmh!“ (zustimmend)

I.: „Kannst Du grob skizzieren, wie das Coaching in Deinem Studienjahrgang beziehungsweise in Deiner Studiengruppe ablief? Und kannst Du vielleicht auch kurz darstellen, ob Du über andere Coachingerfahrungen verfügst oder sogar selbst als Coach oder Supervisorin tätig ääh warst? Vielleicht kannst du noch dazu sagen, wer die Coachs in dem studienbegleitenden Coaching waren.“

**AbsolventIn\_01:** „Ok, ja gerne! Die Struktur ist in meinem Studienjahrgang so angelegt gewesen, dass jeweils am Ende der Studienwoche, am Samstag, ein Studientag für das Coaching reserviert war. Ich weiß nicht, ob wir dazu noch kommen, es hat sicherlich Vor- und Nachteile, das so zu organisieren, bei mir war's so vorgesehen. Wir haben begonnen mit einem Coach, an deren bzw. dessen Namen ich mich nicht mehr erinnere, dieses Coaching ist äähm nicht sehr gut verlaufen. Das hat dann dazu geführt, dass ein Wechsel stattfand und ab dem zweiten Wochentermin wir Y. als Coach hatten, verstärkt dann ab dem dritten Termin um W. als Coachs. Grundsätzlich finde ich es schade, dass vielleicht auch diese Struktur am Ende der Präsenzwoche das Coaching stattfinden zu lassen, dazu geführt hat, dass immer viele Leute gefehlt haben. Die Gruppe war nie vollständig,

das hat auch dazu geführt, dass ein solcher Termin wie das Coaching, der ja geeignet gewesen wäre, die Gruppe auch von der Gruppendynamik her auch Einfluss zu nehmen, und die Gruppe vielleicht auch etwas stärker zusammen zu führen, dass das dann so nicht diesen Effekt hatte, weil eben zum größten Teil sehr viele gefehlt haben. Ja, jetzt weiß ich gar nicht, was noch Bestandteil deiner Frage war ...“

I: „... ja, genau, ob Du andere Coachingerfahrungen hast oder sogar selber so was schon aktiv ...“

**AbsolventIn\_01:** „...also, ich selbst habe keinerlei Ausbildung dazu, habe zwar viel in Seminartätigkeit und so weiter auch zu Beginn meiner Berufstätigkeit gearbeitet, aber nicht in Form eines Coachings und ich hab innerhalb der Berufsbiographie aber einige Coachs engagiert auch für Gruppen, hab dann auch selber dort dieses mit begleitet oder teilgenommen (kurze Pause) ... mit durchgehend guten Erfahrungen, also ich kann mich eigentlich nicht daran erinnern, dass ich mal enttäuscht gewesen wäre. Das letzte Coaching, dass ich für mein Geschäftsstellen-Team gerade hab stattfinden lassen, hat im letzten Jahr stattgefunden und ich habe dort auch in der Vorbereitung mit der betreffenden Frau auch einiges aus dem Coaching, was wir innerhalb des Studiums erlebt haben, mit eingefordert beziehungsweise mein Interesse daran gezeigt und das ist auch gut, sehr gut verlaufen, das fand ich sehr sehr positiv. Also es ging dabei um Gruppenbildung, um Teambildung, um Kritikfähigkeit untereinander, und das, ja, hat mir sehr sehr gut gefallen. (Pause) Ich habe auch noch viele andere Coachings gehabt, aber daran kann ich mich jetzt gar nicht mehr so genau erinnern (lacht). Aber insgesamt ist es mir noch sehr vor Augen, das war sehr gut.“

I.: „Erstmal vielen Dank!“

**AbsolventIn\_01:** „... und da haben wir auch an den Typen gearbeitet, also in diesem Coaching, jetzt weiß ich gar nicht mehr so genau, TMS\* oder so ähnlich, eine Möglichkeit, eine Methode um sozusagen die verschiedenen Persönlichkeitstypen innerhalb einer Gruppe auch durch Fragestellungen untereinander, in kleinen Teams und so weiter, herauszufinden, und dann zu schauen, wie das Team aufgebaut ist ... „

I.: „... hat das, glaub ich, die Frau Braun auch im Coaching im Studium vorgestellt ...?“

**AbsolventIn\_01:** „... genau, genau, das habe ich mit einfließen lassen, da hatte diese Coachin zwar eine etwas andere Methodik, aber von der Zielsetzung her genau das Gleiche, und das hat dem Team auch sehr sehr gut gefallen, hat uns, also, hat uns viel gebracht, ja, in so einer schwierigen Krisensituation war das genau das Richtige, weil es dazu geführt hat, dass man sich untereinander besser erkannte in seinen Stärken und

---

\* gemeint ist: Team Management System (TMS). Ein Instrumentarium zur Personal-, Team-, und Organisationsentwicklung, das ab Mitte der 1980-er Jahre von Charles Margerison und Dick McCann in Australien entwickelt wurde, und seither weltweit Verbreitung gefunden hat.

Schwächen und wir auch festgestellt haben, welche Anteile innerhalb des Teams für die jetzige Situation auch gerade besonders wichtig sind, doch das war sehr zielführend!“

I.: „Gut, danke! Äähm, also im Rahmen der Konzeptionierung des Fernstudiengangs wurde mit der Etablierung des begleitenden Coachings, wurden verschiedene Zielstellungen verfolgt. So soll das Coaching die Studierenden unterstützen, die im Studium erworbenen Inhalte und Fähigkeiten erfolgreich in die berufliche Praxis umzusetzen, diese Umsetzung zu reflektieren, und Frustrationen dabei zu vermeiden beziehungsweise aufzuarbeiten. Konntest Du diese beabsichtigte Wirkung wahrnehmen, also so, ich sag mal Transfer, den Transferprozess begleiten, konntest du da ne Wirkung für Dich wahrnehmen?“

**AbsolventIn\_01:** „Ja, also ich erinnere mich an einige Coachingtage an denen Studierende ihre persönliche Situation mit einbringen konnten, aktuelle Fragestellungen mit einbringen konnten, und das entsprechend auch aufgenommen worden ist, und soweit ich mich erinnere, auch, ja, zur absoluten Zufriedenheit der betroffenen Personen bearbeitet wurde. Das beinhaltete auch, dass es für viele andere oder für einige andere Studierende auch eine Transfermöglichkeit für sie selber gab, also die Inhalte die bearbeitet worden sind, passten natürlich nicht für jede Situation, aber sie konnten schon transportieren, was an Erkenntnissen daraus gewonnen wurde und wie das für ihre eigene Alltagssituation auch ja, vielleicht problemlösend in bestimmten Bereichen eingesetzt werden konnte. Was gut, was ich als sehr gut einschätze, war der eine Outdoor-Termin, um diese Fragestellung zu bearbeiten, also nochmal im Sinne von Persönlichkeitsentwicklung, Führerschaft anzunehmen, oder sich in eine Gruppe beratend einzubringen, das waren ja gruppensdynamische Prozesse, die dabei provoziert worden sind über diese einzelnen Aufgaben, die zu lösen waren innerhalb des Teams, äähm, die hatten zu einer ganz hohen Identifikation innerhalb der Gruppe geführt. Schade, dass das Outdoor-Coaching relativ spät stattgefunden hat, schade auch, dass dort wieder nicht alle anwesend waren. Also das waren so Bereiche, bei denen ich denke, ja das hat mehr im Sinne von ‚Persönlichkeitsentwicklung beigetragen‘ ...“

I.: „... und wenn du nochmal in den Bereich denkst so des Transfers, von dem, was wir in den einzelnen Modulen vermittelt bekommen haben und gelernt haben ...“

**AbsolventIn\_01:** „... also diese Zielsetzung ist mir eigentlich gar nicht so klar gewesen, muss ich ganz ehrlich sagen, und würde ich jetzt im Nachhinein auch nicht so als erfüllt einschätzen!“

I.: „Mmh, mmh, ok.“ (zur Kenntnis nehmend)

**AbsolventIn\_01:** „... es ging aus meiner Sicht eher darum, gerade auch bei einem Großteil der Studierenden, die direkt aus dem Studium kamen oder noch relativ zu Beginn ihrer Berufstätigkeit stehen, sich auch mit dem Bereich von Führung und Management

auseinandersetzen, mit Anforderungen an Führungspersonen, Führungskräfte, das waren Bereiche, die angesprochen worden sind. Das heißt natürlich schon, dass das in Zusammenhang mit dem Studiengang steht, aber ich würde jetzt nicht sagen, dass es zum Transport einzelner Studieninhalte, sagen wir jetzt mal fachlich-theoretisch, in die Praxis geeignet gewesen wäre. Mir war auch wirklich diese Zielsetzung überhaupt gar nicht deutlich, aber nichtsdestotrotz der andere Bereich, nämlich die Persönlichkeitsbildung in die Richtung Führungskraft, das ist schon permanent Inhalt des Coachings gewesen und so hatte ich's für mich auch eher angesiedelt und das war auch eher meine Erwartungshaltung – nicht für mich persönlich, sondern als Begleitung dieses Fernstudiengangs.“

I.: „Ok, damit hast du jetzt tatsächlich auch meine zweite Frage ..., die wäre genau dahin gehend gegangen, also ob diese äähm Zielsetzung, die es nämlich auch gab, also Unterstützung bei der Profilierung als Leitungskraft und im Leitungshandeln im beruflichen, ob die erreicht worden ist. Und da hab ich dich jetzt einfach so verstanden, dass ..., also da hast Du was mitnehmen können ...“

**AbsolventIn\_01:** „... ja, ...“

I.: „... und in dem Sinne es hatte eine Wirkung, ne positive, das Coaching tatsächlich, genau in diesem Punkt?“

**AbsolventIn\_01:** „Ich glaube, das war sehr unterschiedlich zwischen den einzelnen Gruppen. Also es gab andere Anforderungen bei den noch etwas jüngeren Kommilitoninnen und Kommilitonen, die noch keinerlei Führungserfahrung hatten, sich erst einmal wirklich bewusst mit dieser Situation auseinandersetzen konnten, und es gab aber auch für die Gruppe derer, die schon in Führungspositionen gearbeitet haben oder arbeiten natürlich schon mal Reflexionsmöglichkeit darüber, das war beides möglich. Und es war auch glaub ich, und so hab ich es aber auch aus den Feedbacks in Erinnerung nach den einzelnen Stunden, dass gerade diese Mischung zwischen Personen, die in Führungsverantwortung stehen und Personen, die in Führungsverantwortung gehen wollen, für beide Gruppen sehr interessant waren und auch neue Denkansätze bei beiden Gruppen auch nochmal wieder initiiert haben. Also, sich in die andere Position versetzen zu können war sehr einfach, weil es eben halt keine homogene Gruppe war und alle haben gesagt haben ‚ja klar, kennen wir schon und so ist das schon immer gewesen‘ (**AbsolventIn\_01 und I.** lachen), sondern diejenigen, die in Führungspositionen waren, konnten sich sehr bewusst mit Fragestellungen auseinandersetzen, die aufgeworfen worden sind von denen die im Moment in eher abhängigen beruflichen Verhältnissen arbeiten - und andersrum genauso. Das fand ich zum Teil sehr hilfreich, weil mir das nochmal so einen anderen Blickwinkel eröffnet hat, und das ging den anderen ganz

genau so, also das ist in den Feedbacks auch so geäußert worden, das war von beiden Seiten sehr fruchtbar, ja, ... doch schon gut!“

I.: „Dankeschön!

Ich hätte gerne noch ne Frage gestellt, wo es um die Motivation nochmal n Stück geht, zu diesem Coaching. Und zwar würde mich interessieren, wie Du das wahrgenommen hast, äähm, in deiner Studiengruppe, also die Motivation, dieses begleitende Coaching aktiv für sich zu nutzen. Und, was hast Du da für Hypothesen bezüglich dieser Motivation dazu, gibt's da Bedingungsgefüge, von denen du sagst, das ist ausschlaggebend, dass vielleicht jemand stark motiviert ist oder weniger motiviert ..., also erstmal die Wahrnehmung, so wie hast Du das in Deiner Studiengruppe wahrgenommen, und zum zweiten so die Frage, was hast Du da für Erklärungsansätze?“

**AbsolventIn\_01:** „Also ich find's immer noch sehr schade, dass die Gruppe derer, die am Coaching teilgenommen haben relativ klein war, dass viele sich aus diesem Coaching rausgezogen haben, auch ganz kontinuierlich nicht dabei waren, also nicht nur sporadisch, sondern das wirklich abgewählt hatten, das finde ich, finde ich sehr schade! Und das hätte ich mir anders gewünscht, also es wäre schöner gewesen, wenn die Gruppe an diesem Termin auch zumindest in einer etwas vollzähligeren Zahl da gewesen wär. Woran das lag? ... also ich war sehr motiviert, ich war wie gesagt bis auf einmal, als ich wirklich nicht konnte, immer dabei und die Begründung Einzelner, warum sie an dem Samstag nicht teilnehmen konnten ... ja, hab ich auch eigentlich nicht so ganz ernst genommen, muss ich ganz ehrlich sagen, das wäre schon möglich gewesen sicherlich, ich glaub die Motivation war einfach dafür nicht gegeben, das hat aus meiner Sicht zwei Gründe: Zum einen ist es eine Gruppe, die schon sehr bewusst dann nicht an Seminaren teilgenommen hat, an denen sich das erstmal von den äußeren Bedingungen als möglich gestaltete, also: Es gäbe, gab keine Klausur dazu, oder es war nicht benotet, oder was auch immer. Bei denen ich dann schon das Gefühl hatte, sie haben das Studium eigentlich eher gemacht, um den Abschluss zu bekommen und nur das Nötigste getan, um genau diesem zu genügen. Und es gab eine andere Gruppe, die hat das Studium für sich selber auch gemacht, das ganze Studium, auch mit einem anderen Blickwinkel betrachtet und auch als persönliche Entwicklungsoption gesehen und äähm, ja, da geht es dann um das Studium als Ganzes und nicht nur darum, das Nötigste zu erbringen, um den Abschluss zu erreichen. Also das waren die Optionen, es nur effizient zu sehen oder tatsächlich so zu sehen, ‚es macht mir Spaß, ich hab Vergnügen daran, ich mach's für mich selber‘. Und ich glaub, das unterschied die einzelnen Personen, und das hat sich sehr klar in dem Coaching gezeigt. Diejenigen, die dann dabei waren, haben es auch mit sehr viel Spaß und Freude und Engagement betrieben und die anderen waren halt nicht dabei. Und von daher ist es dann wiederum aber auch richtig, ansonsten wär's vielleicht

eher störend gewesen, wenn jemand, ja, das irgendwie gezwungenermaßen vielleicht daran teilgenommen hätte, so, von daher ja ... Aber ich weiß nicht inwieweit auch diese Konstellation mit dazu beigetragen hat, dass es der letzte Tag der Woche halt war. Also, es sind sicherlich einige dabei gewesen, die tatsächlich erschöpft waren und dann die Möglichkeit genutzt haben, den Samstag wenigstens noch fürs Wochenende zur Kraftschöpfung dann auch zu nutzen. Es gab andere sicherlich, die aus persönlichen Umständen ganz dankbar waren, nach sechs Tagen dann, nee, nach fünf Tagen nachhause zu können, aus weiß ich, familiären Gründen oder sonst irgendwie. Ich denke, wenn der Coachingtermin in der Mitte der Präsenzwoche gelegen hätte, wären mehr Personen dabei gewesen. Das stufe ich so ein, da bin ich mir relativ sicher. Und, es war natürlich auch schade, dass der erste Coachingtermin so katastrophal verlaufen ist, das hat natürlich dazu geführt, dass die Erwartungshaltung dann auch nicht mehr sehr hoch war von einigen und sie dann das Gefühl hatten, dass das doch der Tag sein könnte, auf den man am ehesten verzichten könnte. Das fand ich eigentlich am Ende dann, also als wir die beiden Coachs hatten, nicht mehr angemessen, sondern das war wirklich eine sehr wertvolle Zeit. Aber wenn man dann das nicht mehr erlebt, kann man es auch nicht mehr einstufen. (kurze Pause) Also diese beiden Konstellationen haben glaub ich dazu geführt, also der schlechte Beginn, der schlechte Einstieg, und der Wochentag.“

I.: „Gut, ok, wir sind schon bei der letzten Frage. Da würde ich nochmal was zur Zukunft fragen wollen, ääh, das ist ein Ausgangspunkt meiner Arbeit, nämlich (kurze Pause) wie müsste das Coaching beschaffen sein, damit es im Sinne der Studierenden ja, Erfolg und Unterstützung, also n Erfolg bewirkt und Unterstützung ist, genau - und das interessiert mich aus deiner Sicht. Also was muss da ..., damit's ein möglichst hohen Grad an erhoffter Wirkung ergibt und welche wesentlichen Einflussgrößen siehst du da - ein paar hast du ja jetzt auch schon gesagt so, in den letzten Fragen, aber vielleicht kannst du's nochmal zusammenfassen. Wie müsste das sein, damit es optimal nützlich für die Studenten, ääh Studierenden ist, und wirksam ist – aus deiner Sicht?“

**AbsolventIn\_01:** „Also ich glaube, dass dieser Faktor der Persönlichkeitsentwicklung und der Auseinandersetzung mit dem, was man an Berufschancen mit dem Masterabschluss dann verbindet, und welche berufliche Weiterentwicklung man sich davon verspricht, also in der Regel sind das ja Abschlüsse, die darin resultieren, dass man auch Führungsverantwortung übernimmt.“

I.: „Mmh, ja.“ (mit Zustimmung zur Kenntnis nehmend)

**Absolventin\_01:** „Das hängt eben nicht nur mit Wissensvermittlung zusammen und insbesondere ist es ja so, dass auch was an Studieninhalten vermittelt werden kann, innerhalb der Präsenzwochen, auch sagen wir mal eingeschränkt ist. Also das sind zwar, ich weiß gar nicht wie viel, acht Wochen, oder wie lange wir an Seminaren teilnehmen

konnten. Neben dieser Wissensvermittlung finde ich es ganz wichtig, dass man an sich selber arbeitet und sich mit Leitung auch auseinandersetzt und das gelingt natürlich am besten in Form eines solchen Coachings. Also sich darauf einzulassen, situativ oder über Rollenspiele sich mit bestimmten Anforderungen, die sich aus Leitungsverantwortung ergeben, auseinanderzusetzen. Das kann natürlich in dem Bereich der Wissensvermittlung wenig stattfinden, gehört aber auch dazu, meiner Meinung nach wenn dieser Masterabschluss, ja, den Einstieg bedeutet in beruflichen Aufstieg. Und deswegen finde ich es sehr notwendig, dass das auch innerhalb des Fernstudiengangs mit vermittelt wird und da war dieser Coachingtag eigentlich genau richtig dafür angesetzt und hat mir ja ... Ich denke, das ist notwendig, vielleicht müsste es noch klarer definiert werden zu Beginn, welche Erwartungen die Studierenden an diesen Tag haben können, das war, erinnere ich, teilweise sehr suspekt, und ja, dann muss es natürlich von Anfang an auch funktionieren. Also das was versprochen wurde über diesen Tag muss gerade am ersten Tag laufen, der muss sehr gut vorbereitet sein, damit auch die Lust an der Auseinandersetzung erhalten bleibt bei den Kommilitonen, bei den Studierenden. (Pause) Ja, ... natürlich kann man das nur mit den Grenzen sehen, die die Studierenden mitbringen. Also wenn das Interesse an der Persönlichkeitsentwicklung nicht vorhanden ist, dann stößt man da eben halt auf beziehungsweise an Desinteresse. Aber ich glaube, wichtig ist die Vorstellung dieses Tages! Ich hab irgendwie in Erinnerung, dass allen zu Beginn nicht ganz klar war, was das eigentlich soll, welche Hintergründe, und ... als du das jetzt hier vorgelesen hast, hab ich so gedacht, ‚ok, ich habe mir das nie durchgelesen‘, ich wüsste gar nicht, ob ich es hätte lesen können, ob mir das zur Verfügung gestanden hat oder was (**AbsolventIn\_01 und I.** lachen) . Von daher und wenn man erstmal sehr verschult an so ein Studium rangeht, mit so einem verschulten Hintergrund, dann will man eigentlich nur Wissensvermittlung, erwartet man nur Wissensvermittlung, und dann muss ein anderer Aspekt natürlich auch sehr viel klarer verdeutlicht werden in seiner Wichtigkeit und Wertigkeit, ansonsten wird der Tag halt nicht genutzt, wollen wir mal so sagen.“

**I.:** „Ja, ja, mmh ...“ (zur Kenntnis nehmend)

**AbsolventIn\_01:** „Ja, ... ich glaube, das war nicht klar, ich glaub, das war vielen nicht klar. Und so etwas wie dieses Outdoor-Coaching, das sollte vielleicht auch stärker an den Anfang des gesamten Fernstudiengangs gelegt werden, einfach damit die Gruppe auch stärker zusammenwächst, das habe ich auch eigentlich nicht so empfunden, muss ich ganz ehrlich sagen. Also die gruppenspezifischen Prozesse in der Gruppe waren äähm, erstmal nicht so ausgerichtet, als dass die Gruppe so zusammengewachsen wäre, hatte ich nicht das Gefühl ...“

**I.:** „... du meinst jetzt speziell in dieser ersten ...“

**AbsolventIn\_01:** „... in der Studiengruppe insgesamt ...“

**I.:** „... ach, in der Studiengruppe insgesamt, ok!“

**AbsolventIn\_01:** „... und das Coaching hätte natürlich dazu beitragen können, gerade dieses Outdoor-Coaching hätte dazu beitragen können. Und das war, das war glaub ich im dritten Semester angesiedelt, also das könnte man sehr gut an den Anfang setzen.“

**I.:** „Genau, das war im dritten oder vierten, in der Präsenzphase ...“

**AbsolventIn\_01:** „... relativ spät, ja, relativ spät. Und das hat nochmal so'n Schub gegeben, fand ich, ja, es war einfach persönlicher danach.“

**I.:** „Interessant ist, dass ich erfahren hab, dass früher dieser Outdoor-Tag mal ganz am Schluss war und dass es dann genau von Studierenden diese Kritik gegeben hätte, jetzt hätten sie da diesen Gruppenprozess gemacht, wären nochmal zusammengewachsen eigentlich.“

**AbsolventIn\_01:** „... genau ...“

**I.:** „... durch dieses gemeinsame Tun in diesem Outdoor-Training und dann bricht's ab. Also, das ist ein bisschen das, was du sagst, also dass man Coaching sozusagen nochmal weiter vorne sinnvollerweise nutzen könnte, um die Gruppe zusammenbringen und auch ne Öffnung für die folgenden Präsenzphasen ...“

**I.:** „... ja, ...“

**AbsolventIn\_01:** „... und auch für die folgenden Coachingeinheiten

**I.:** „... ja ...“

**AbsolventIn\_01:** „... erreichen könnte. Also, weil das Gruppen ..., also die Gruppenzugehörigkeit ist ja in einem solchen Studiengang eh schon schwer zu erreichen. Die Leute kommen aus ganz Deutschland, haben ihre eigenen Jobs noch nebenbei und Familie und was auch immer. Also alle haben sehr sehr viel zu tun und wenig Zeit. Aber eigentlich haben sie ja in der Woche in Berlin die Zeit und hätten ..., man könnte ja auch erwarten, dass sich da auch eine Vernetzung ergibt für die Zukunft, also das sind alles Sozialmanager und –managerinnen hinterher aus den unterschiedlichen Arbeitsbereichen und das ist sehr verloren gegangen, finde ich. Also, es war sehr zufällig, ob sich Kontakte halten hinterher, es gab wenig gemeinsame Freizeitaktivitäten in den Präsenzwochen, und das finde ich eigentlich sehr schade, weil es wäre Gelegenheit gewesen, auch nochmal zum stärkeren Austausch untereinander und vielleicht auch zu einem Kontakt über die normale Studienzeit hinaus sich zu vernetzen ... und gegenseitig sich einfach eine Unterstützung zu geben. Das ist etwas, was in den sozialen Dienstleistungsbereichen sowieso meiner Meinung nach viel zu wenig genutzt wird und ja, hatte eher so was Beliebigen. Und das finde ich schade, und da hätte dieses Coaching mit einsetzen können unter Umständen. Also, es wäre nicht das Allheilmittel gewesen, aber das könnte ich mir vorstellen ...“

I.: „... wäre ein guter Beitrag gewesen ...“

**AbsolventIn\_01:** „... genau, das könnte ich mir vorstellen, zu Beginn eingesetzt, doch die Gruppe – manchmal braucht es ja nur einen Schub am Anfang, ... was sich erstmal eingeschliffen hat, ist dann schwierig nochmal wieder aufzulösen. Und wenn nach jedem Studienschluss, also jedem Studientagende alle sofort auseinandergehen, ja, dann, und es ist die erste Woche so gelaufen, dann bleibt's auch dabei – und das find ich sehr schade, da hätte ich mir sehr viel mehr an persönlichen Kontakten eigentlich gewünscht. Und das wär ein Mittel gewesen, unter Umständen.“

I.: „... ja ...“

**AbsolventIn\_01:** „Und das sieht man ja auch, wenn ich jetzt so sehe, allein bei der, Abschlussveranstaltung jetzt, wenn da vielleicht nur die Hälfte scheinbar überhaupt anwesend sind aus der Gruppe, dann zeigt das ja auch, dass sozusagen die soziale Gruppe überhaupt kein Stellenwert gewonnen hat innerhalb der Studienzeit, - ein bisschen schade!“

I.: „Mmh“ (zur Kenntnis nehmend) (**AbsolventIn\_01** lacht verhalten) (kurze Pause)

Ok, vielen Dank, gibt's noch was, was du jetzt dazu, zu dem Thema Coaching im Studiengang, was Wichtiges noch, was Du sagen möchtest, was noch nicht gesagt wurde oder was ich nicht gefragt habe?“

**AbsolventIn\_01:** „Also ich kann vielleicht sagen, das ich dieses Coaching sehr intensiv für mich genutzt habe. Ich habe das einfach als eine Gelegenheit gesehen, mit sehr versierten Coachs, wie ich nämlich die beiden einschätze, die das in diesem Studiengang übernommen haben, für mich zu nutzen, auch Entscheidungen nochmal zu überdenken, habe teilweise meine persönliche Situation für bestimmte Gruppenübungen zur Verfügung gestellt und davon sehr viel profitiert. Also, bin sehr offen in dieses Coaching reingegangen und hab deswegen glaube ich, ja, sehr sehr viel an Beratung durch dieses Coaching bekommen und ja, die Möglichkeiten, die es geboten hat, für mich zu Hundert Prozent genutzt. Und von daher bin ich für mich sehr zufrieden damit gewesen (lacht, **AbsolventIn\_01** und I. lachen).

I.: „Das ist ein schönes Schlusswort. Danke, vielen Dank!“

## **Postskript**

Datum: 14. 05. 2013  
Zeit: 12:45 bis ca. 13:15 Uhr  
Ort: Café ecco! Joachimstraße 2, 30159 Hannover  
Interviewer: Jürgen Wörner

Absolventin\_01 und der Interviewer haben in derselben Studiengruppe studiert. Um eine möglichst authentische und wenig künstlich wirkende Gesprächsatmosphäre zu schaffen, wurde die während des Studiums und somit vertraute Anredeform „Du“ für das Interview beibehalten.

Das Interview fand in entspannter Atmosphäre in einem öffentlichen Café mit den üblichen Hintergrundgeräuschen jedoch ohne nennenswerte Störungen statt.

Vor dem Interview informierte ich AbsolventIn\_01 darüber, dass ich ihr das Transkript zukommen lasse, und den von ihr autorisierten Interviewtext in meiner Arbeit veröffentlichen werde. Im Rahmen der der Autorisierung wurden nur wenige sprachliche Glättungen gegenüber dem ursprünglichen Transkript erforderlich und in der vorliegenden Fassung umgesetzt. Die vorliegende Fassung wurde am 18.06.2013 von AbsolventIn 01 autorisiert.

Um die mit dem Erstgutachter der Arbeit, Herrn Liewald, abgesprochenen Anonymisierung der im Studiengang tätigen Coachs weitestgehend sicherzustellen, wurden vom Verfasser der Arbeit nachträglich geringfügige Änderungen am Text vorgenommen.

## **Datei „AbsolventIn\_02“:**

**I.:** „Frau H., Sie sind Absolventin der I. Matrikel des Fernstudiengangs Sozialmanagement, damals war es glaub‘ ich Master of Socialwork ...“

**AbsolventIn\_02:** „... richtig, genau!“

**I.:** „... der Alice Salomon Hochschule in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie. In meiner Masterarbeit bearbeite ich die Fragestellung, ob, und wenn ja wie das begleitende Coaching in diesem Studiengang zum Studienerfolg von Studierenden beitragen kann. Darüber hinaus ist es mein Interesse, Bausteine für eine Empfehlung zum Coaching in diesem Studiengang zusammenzutragen. Ich bin sicher, dass Sie mich mit Ihrer Erfahrung und Ihren Einschätzungen bei meiner Untersuchung unterstützen können und möchte Sie gerne um die Beantwortung der folgenden Fragen bitten.

Frau H., seit Sie das Studium absolviert haben, sind etliche Jahre vergangen. Können Sie dennoch grob skizzieren, wie das Coaching in Ihrem Studiengang bzw. in Ihrer Studiengruppe ablief und wissen Sie noch den Namen des Coachs, den Sie hatten im Studium? Können Sie zusätzlich kurz darstellen, ob Sie über andere Coachingerfahrungen, ggf. auch über eigene Erfahrungen als Coach oder Supervisorin verfügen?“

**Absolventin\_02:** „hieß A. glaub ich.“

**I.:** „Z.?“

**AbsolventIn\_02:** „Genau, Z. Also, ja, wie gesagt, bei uns war das eben ne Besonderheit, weil wir waren erster Studiengang und dann haben wir dieses Coaching bekommen und das war eben vor dreizehn Jahren und da konnte man nicht so richtig was mit diesem Begriff anfangen und was ein Coach eigentlich macht. Das war so für uns als Studiengang, also wir waren da nicht so offen dafür, sagen wir mal so, ja? Und Z. hat das dann versucht, aber das war so ein bisschen wie, also wir waren sehr störrisch auf ne Art, irgendwie hat das bei uns nicht funktioniert. **(beide lachen)** Ja, und ich glaube, es hat einfach damit zu tun, dass wir damit gar nicht so was anfangen konnten, so inhaltlich auch, was passiert denn im Coaching, wozu ist das denn gut, was nutzt uns das, also, wie wendet man das an. Also wir waren da nicht so klar, so würde ich das interpretieren, andere mögen das anders interpretieren sicherlich. Jedenfalls ergab es sich so, dass Z. dann auch entsprechend sehr offen war, also auch flexibel sozusagen ... wir haben nämlich dann rausgefunden, dass Z. auch Outdoor-Coaching macht.“

**I.:** „Ja, ja.“

**AbsolventIn\_02:** „Und wir sind dann sofort sehr begeistert auf diesen Zug aufgesprungen. Es war ja so, dass dieses Studium bundesweit stattfand und es kamen

auch viele von außerhalb und so weiter und dann hat sich das so etabliert, ich weiß es nicht mehr ganz genau, ich meine, dass wir so sechs Präsenzeinheiten jeweils sechs Tage im Jahr hatten. Und davon sind wir glaub ich zwei Tage jeweils, oder drei, ich weiß es nicht mehr so genau, an einen Ort gefahren, in so ein Hotel, Westensee oder so.“

I.: „Mit Übernachtung auch?“

**AbsolventIn\_02:** „Mit Übernachtung! Ja, ja, mit Übernachtung, das war sehr komfortabel und da gab es so einen Outdoor-Park, und es gab einen Wald und so weiter. Und da haben wir extrem tolle Erfahrungen gemacht als Gruppe. Er hat das wirklich, also das war super, er hat das so umgemünzt, wir haben dann Outdoor-Coaching, auch sozusagen so ein Outdoor-Training für Führungskräfte durchgeführt, wir sind in einen Hochseilgarten gegangen, und das war sehr besonders. Und das Tolle daran war, dass es wirklich in der Gruppe etwas verändert hat, ja? Also, das hat die Gruppe nochmal anders mit'anderer zusammengebunden an der Stelle und wir waren auch die Ersten und dadurch hat sich wirklich - so hab ich das erlebt in der Gruppe - ne tolle Gemeinschaft entwickelt, ja? Und durch diese tolle Gemeinschaft, ... haben wir uns dann gegenseitig mehr oder weniger auch in Krisensituationen dies da mal gab unterstützt, zum Beispiel im Recht, glaub, da sind über die Hälfte durchgefallen in der Klausur. Da war ich persönlich echt bedient, weil ich hab sehr viel dafür gelernt und bin irgendwie durchgefallen und niemand hat eigentlich verstanden warum, und wir haben uns dann gegenseitig unterstützt und Mut zugesprochen. Und ich würde heute auch sagen, dass, also da hatte ich zumindest wirklich ne Krise, ich war so frustriert (lacht), also kaum zu glauben, wenn über die Hälfte durchgefallen war, das war echt keine Schande, aber die Gruppe, durch diese Trainings, das hat die so zusammengeschweißt, dass wir uns da durch solche Situationen geholfen haben sozusagen, und äähm und das fand ich, hat sehr zum Studienerfolg glaub ich, für einige auch beigetragen, dass das so ne tolle Gruppe war. Und das hat dieses Outdoor-Coaching bewirkt! Ja, davon bin ich felsenfest überzeugt, das war großartig, ja. Man konnte auch noch so Einzelcoachings, vielleicht hat der eine oder andere das auch wahrgenommen, ich nicht auf jeden Fall, aber diese Gruppengeschichten waren großartig, also das war super.“

I.: „Können Sie noch was sagen zu Ihren anderen ...“

**AbsolventIn\_02:** „... ach so, genau! Das habe ich schon wieder vergessen.“

I.: „... auch eigenen Tätigkeiten?“

**AbsolventIn\_02:** „Ich hab ja im letzten Jahr Ausbildung auch selbst gemacht, als Coach, integraler Coach, das ist so auch n sehr ganzheitlicher, umfassender Ansatz, also arbeitet auch sehr systemisch, aber hat verschiedene Instrumente, die sie da abdecken und da einfließen lassen können in dieses Coaching, und dadurch kam ich einmal in die Situation

- das hat mir extrem gut gefallen - also wir hatten auch ne Coachingkette, das heißt man wurde gecoacht und man hat gecoacht.“

I.: „Ah ja.“

**AbsolventIn\_02:** „... und Peergroup und so weiter und sehr umfassend auch, was wissenschaftliche Grundlagen anbetraf und es hatte n hohen selbstreflexiven Anteil, und das fand ich super. Also, es hat mir sowohl das eine, als auch das andere sehr sehr gut gefallen, da hab ich sozusagen die Instrumente des Coachings nochmal richtig verstanden und gelernt, und was die auch bewirken können. Und ich selber würde auch immer wieder Coaching in Anspruch nehmen, wenn ich den Bedarf sehe bei mir, auf jeden Fall, würde ich heute machen, weil ich jetzt ja auch weiß, worum es eigentlich geht, ja? (lacht) Und ich kann's jedem empfehlen, ja, weil es ist sehr zielführend. Das ist keine Therapie, wobei natürlich bestimmte Dinge dort auch angestoßen werden und auch besprochen werden können, aber es ist sehr vorwärts gewandt. Und eben sehr zielführend und das gefällt mir sehr sehr gut beim Coaching, und lösungsorientiert, und, und reflexiv – also da ist alles drin. Natürlich muss ich auch in der Lage sein zu reflektieren, was ist auch mein Anteil an dieser ganzen Geschichte, und das muss da auch einfließen und das tut es auch und ich finde es ein sehr sehr nützliches Instrument tatsächlich für viele Lebensbereiche, auf jeden Fall, ja.“

I.: „Danke!“

**AbsolventIn\_02:** „Ja, bitte, gern!“

I.: „Frau H., im Rahmen der Konzeptionierung des Fernstudiengangs Sozialmanagement wurden mit der Etablierung des begleitenden Coachings verschiedene Zielstellungen verfolgt. So sollte das Coaching die Studierenden unterstützen, die im Studium erworbenen Inhalte und Fähigkeiten erfolgreich in die berufliche Praxis umzusetzen, (räuspert sich), Entschuldigung, diese Umsetzung zu reflektieren, und Frustrationen dabei zu vermeiden beziehungsweise aufzuarbeiten. Konnten Sie diese Wirkung, diese beabsichtigte Wirkung des Coachings wahrnehmen?“

**AbsolventIn\_02:** „Zum damaligen Zeitpunkt leider nein, also weil ich das persönlich auch nicht genutzt hätte, heute würde ich, also mit dem Background-Wissen, was ich jetzt habe über Coaching, würde ich Z. ganz anders nutzen, das habe ich damals nicht gemacht, weil mir nicht klar war, wozu.“

I.: „Wäre es für Sie eine Unterstützung gewesen, wenn Sie vorher detailliertere Informationen erhalten hätten, was Coaching ...?“

**AbsolventIn\_02:** „Ja!“

I.: „... kann zum Beispiel, oder was überhaupt die Idee war bei der Implementierung des Coachings in diesen Studiengang?“

**AbsolventIn\_02:** „Ich denke, es wäre unter Umständen hilfreich gewesen, sozusagen ausführlichere Informationen im Vorfeld zu erhalten oder in der Situation selber, dass man auch verschiedene Instrumente des Coachings vorgestellt bekommt, bekommen hätte.“

I.: „Ah ja.“

**AbsolventIn\_02:** „Ja, mit was wird da eigentlich gearbeitet und warum, was soll das eigentlich? Das war mir persönlich nicht klar, ich kann mich auch nicht daran, ich weiß nicht, ob Z. das gemacht hat, oder nicht, ich kann mich nicht entsinnen. Aber sozusagen, ‚was steckt eigentlich dahinter?‘ Es ist ja heutzutage auch so, wir haben zig verschiedene Coachingrichtungen, ja, also wie gesagt integral ist einer, kann kein Mensch was mit anfangen, wenn man sagt ‚ich bin integraler Coach‘, das muss man inhaltlich füttern und sozusagen auch sagen, ja, was verbirgt sich dahinter, das ist ein Konglomerat aus verschiedenen, auch therapeutischen Ansätzen, die speisen sich aber auch durch traditionelle chinesische Weisheiten, ja? Also die fließen da auch mit ein, wissenschaftliche Erkenntnisse, also eben, man muss es füllen können, sozusagen ‚ich bin einfach Coach‘ reicht einfach nicht, ja, man muss das auch verpacken.“

I.: „Ja, mmh“ (zur Kenntnis nehmend)

**AbsolventIn\_02:** „... und das hat mir glaub‘ ich damals, oder hat uns vielleicht auch gefehlt, wie gesagt, weil man da noch nicht so viel mit anfangen konnte, zu dem Zeitpunkt.“

I.: „Jetzt würde ich noch ne zweite Frage zur Wirkung stellen. Kann sein, dass die Antwort wieder dieselbe ist, egal, ich find’s trotzdem wichtig, weil es ist relativ nah dran an meiner Forschungsfrage und auch dann aufschlussreich, wenn Sie sagen, es ist genau gleich wie bei der ersten zum beabsichtigten Zweck.“

Ein weiteres wichtiges Ziel war es bei der Einrichtung des begleitenden Coachings im Studiengang war es, die Studierenden bei ihrer beginnenden und fortschreitenden Profilierung als Leitungskraft oder Führungskraft zu unterstützen, beziehungsweise zu unterstützen in ihrem individuellen Handeln als Leitende oder Leitender. Konnte sich da was entfalten, haben Sie davon was merken können?“

**AbsolventIn\_02:** „Also sagen wir mal so, ein Kommilitone mit dem ich heute befreundet bin, der ist damals in so ne geschäftsführende Position bekommen, ja, und ich meine, er hat das in Anspruch genommen, er hat also im Grunde genommen den ganzen Kurs damit beschäftigt (I. und AbsolventIn\_02 lachen), und ich glaube, an der Stelle war es sehr wirkungsvoll. Und wie gesagt, grundsätzlich von der Methode heutzutage, gerade was Führungskräfte auch anbetrifft, ja, insbesondere im sozialen Bereich um auch mal alleine n Abgleich zu bekommen von Vorstellungen und Realität und wer bin ich, und was tu ich, und warum tue ich das, und warum agiere ich so, finde ich das auf jeden Fall ein wirkungsvolles Instrument und sehr hilfreich. Ja und wie gesagt, bei dem Kommilitonen

würde ich jetzt behaupten, dass er das in Anspruch ..., wenn ich das richtig in Erinnerung habe, dass das auch sehr gut war, ja.“

I.: „Dazu haben wir schon kurz gesprochen, wie haben Sie die Motivation wahrgenommen in ihrer Matrikel, äähm, das begleitende Coaching aktiv für sich zu nutzen? Und haben Sie Hypothesen dazu zu den ..., also gibt's da ne Idee für das Bedingungsgefüge, wieso die Motivation so war, wie Sie sie wahrgenommen haben?“

**AbsolventIn\_02:** „Also wie gesagt, unser Kurs war da irgendwie renitent, ja, (**AbsolventIn\_02** und I. lachen) und ich, also ich nehme an, ich weiß es natürlich nicht, ja, ich nehme an, dass das wirklich damit zu tun hatte, dass Coaching noch nicht so implementiert war und nicht so selbstverständlich wie es heute ist. Man konnte nicht so richtig etwas mit Coaching anfangen, man wusste nicht, ja, was passiert da mit mir, und wozu soll ich das machen, und wozu soll das überhaupt gut sein, genau, also ich glaube, dass das mit viel Unwissenheit zu tun hatte, und deswegen auch so ne sehr skeptische und abwehrende Haltung da war. Das ist meine Vermutung, nichts anderes ...“

I.: „Ja, Dankeschön!“

**AbsolventIn\_02:** „... das muss man ganz klar sagen, ja.“

I.: „Das war, wenn ich das jetzt mal kalendarisch einordne, 19, nein, im Jahr 2000.“

**AbsolventIn\_02:** „2000 war das!“

I.: „2000, ja, im Wintersemester glaub ich, das war ..., - wenn ich mir da die Coachinggeschichte vor Augen rufe jetzt im deutschsprachigen Raum, kam danach eigentlich auch erst die ganz große Welle von Coachinausbildungen und auch von Literatur dazu, so. Es hat in bestimmten Betrieben im Profit-Bereich ab Mitte der 80-er Jahre so Einzug gehalten, aber im Sozialbereich war's eigentlich noch nicht voll angekommen, da ging's dann grade mal Richtung Mitte 90 eigentlich erst los.“

**AbsolventIn\_02:** „Also jetzt wo Sie das so sagen, hab ich gerade auch nochmal gedacht, ja, es mag auch was mit der Haltung von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern zu tun haben, die ja helfend sind, ja, und andere beraten, aber unserer Erfahrung nach auch, also wenn ich so rückblicke, doch in den letzten Jahren eher so selber ein bisschen renitent-resistent dagegen waren und auch oft der Annahme anheim gefallen sind, dass sie das nicht nötig haben, beraten zu werden. Ich glaube das spielt sicher, kann ich mir vorstellen, auch eine Rolle, diese Haltung, das hat sich glaube ich aber auch ein bisschen verändert ...“

I.: „ja, glaub ich auch ...“

**AbsolventIn\_02:** „... an der Stelle, also dass man auch offener ist für Supervision, Reflexion. Also ich habe ja hier auch, wenn ich welche habe, Sozialarbeiterinnen im Coaching, die auch mal sagen, ‚so jetzt gönne ich mir das mal, um mich zu entwickeln, weil ich habe das und das Ziel, ja, und möchte da jetzt auch gern mal beraten werden‘.“

I.: „... ja ...“

**AbsolventIn\_02:** „... also, oder gecoacht werden – manchmal beraten, manchmal gecoacht, das ist unterschiedlich, aber dass die jetzt sozusagen schon auch in der Lage sind, die Erkenntnis zu haben, ‚ich kann das auch gebrauchen‘. Ich glaub, das war damals noch nicht so, auch nicht so en vogue sozusagen.“

I.: „Ja, mmh.“ (zur Kenntnis nehmend). Gut, also wir kommen schon, wir steuern eigentlich schon aufs Ende zu ...“

**AbsolventIn\_02:** „Ok.“

I.: „... aber es war jetzt sehr wesentlich nochmal, und für mich auch wichtig, was Sie gesagt haben, und vor allem finde ich, ist es sehr nützlich, dass Sie selber Coaching machen, das merk ich jetzt, da ist schon noch mal n anderer Blick durch den Background da drauf.

Ich würd nochmal zum Ausgangspunkt einer der Hauptfragen meiner Arbeit zurückgehen, und da geht's ja auch darum, wie müsste das beschaffen sein, damit es möglichst hilfreich ist, und erfolgreich sein könnte oder unterstützend, wirksam sein kann. Und das ist genau meine Frage, wie müsste es aus Ihrer Sicht, ... das begleitende Coaching in diesem Studiengang beschaffen sein, damit ein möglichst hoher Grad an Wirksamkeit für die Studenten, für die Studierenden resultieren kann? Welche wesentlichen Einflussgrößen sehen Sie da, dass es ein Erfolg oder ein Misserfolg im begleitenden Coaching wird?“

**AbsolventIn\_02:** „Also dazu fallen mir zwei Sachen ein. Einmal habe ich gerade so gedacht, also, es muss gut vermittelt werden, wie ich das eingangs schon gesagt habe, nochmal sozusagen auch die Methoden, die Z. da anwendet im Coaching nochmal erklären, Wissen Sie, in meinem, ich sag jetzt mal Kollegenkreis im weitesten Sinne ...“

I.: „Ja.“

**AbsolventIn\_02:** „... war n Kollege bei mir, der hat da so ein Kärtchen, da steht ‚Coach‘ drauf. Ich sag zu ihm, ‚ach das ist ja interessant – hast du ne Coaching-Ausbildung?‘ ‘Nö!’ Ja, also und ich ‚ahaa‘, ja? Nennt sich aber Coach. Und ich wette mit Ihnen, das tun Viele, weil die meinen ‚Coach kann irgendwie jeder‘. Also das glaube ich, ist ein wesentlicher Aspekt, das nochmal an der Stelle transparent zu machen, dass, ich bin ..., ich nenn mich nicht einfach Coach, sondern ich habe wirklich auch was gelernt und ich habe Instrumente, mit denen ich dich jetzt hier coachen kann, ja, das sind Methoden, die ich anwende und die dann zu Ergebnissen führen können, ja? Das fände ich jedenfalls nach wie vor n wichtiger Aspekt, ich weiß ja nicht, wie das heute gehandhabt wird. Und der andere Gedanke war, dass man die Themen nicht einschränken sollte, ja? Also genau, das war ja auch so n Punkt, ja – ‚wenn ich ein Problem als Führungskraft habe‘ - es ist ja nun mal auch so, also es waren damals wie heute nicht alle Führungskräfte, dann fall ich schon mal raus, ja? Es kann doch an der Stelle sinnvoll sein, das offen zu lassen, damit

ich überhaupt mal ne Erfahrung mit Coaching mache, nämlich: ‚ich habe vielleicht Probleme mit diesem Studiengang‘ oder ‚ich hab Probleme, meine Arbeit zu schreiben‘ oder ‚ich hab n Zeitmanagement-Problem‘, oder was auch immer – ich habe irgendein Problem und mit diesem Problem kann ich zu dem Coach gehen und mich coachen lassen um mal diese Erfahrung mit Coaching zu machen. Also ich glaube, das würde vielleicht helfen, wenn man die Themen nicht von vorneherein so einschränkt, wie ich das erlebt habe, ja? Nur darauf fokussiert, weil damit nimmt man nicht alle mit und ich denke an sich, das es eben gut ist, wenn die selber ne positive Erfahrung mit dem Coaching gemacht haben, weil sie irgendein Problem haben oder irgendwas entwickeln möchten oder wie auch immer, das offen zu gestalten, dann kann ich auch zu meinem Coach gehen und sagen, ‚ich habe das und das Problem, kannst Du mir da helfen?‘“

I.: „Ja, ja.“ (zur Kenntnis nehmend)

**AbsolventIn\_02:** „Das würde ich so bewerten.“

I.: „Ich sprech nochmal n anderen Aspekt an, der äähm, der immer wieder auch im Laufe der Entwicklung des Coachings im Studiengang - das können Sie natürlich nicht oder vielleicht nur ganz aus der Ferne eventuell mitbekommen haben - das ist der des Gruppen- und des Einzelcoachings.“

**AbsolventIn\_02:** „Aha.“

I.: „Gibt’s da ne Idee bei Ihnen von der Sie sagen, das stellen Sie sich eigentlich insgesamt in dem Rahmen studienbegleitendes Coaching sinniger vor oder wirkungsvoller?“

**AbsolventIn\_02:** „Also ich kann nur sagen, die Gruppenerfahrung, also dieses Outdoor-Coaching, ich weiß nicht, ob das jemals noch installiert worden ist nach uns ...“

I.: „Das gibt’s einen Tag noch.“

**AbsolventIn\_02:** „Einen Tag noch, ich glaube, wir hatten das regelmäßig (lacht), ich weiß es aber nicht mehr ganz genau. Ich habe das in einer unfassbar tollen, guten Erinnerung behalten wirklich man ist ja ne Gruppe letztendlich, und genau wie Sie sagen, alle sind berufs..., also damals war das so, alle berufstätig, hatten Vollzeit, sechsunddreißig, also ich hatte sechsunddreißig Stunden, andere hatten Vollzeit, und dann noch Familie, Kinder, Mann, was weiß ich was alles, ja? Also das muss man ja auch nochmal dazu sagen, äähm, und das ist schon ne extreme Situation, in der man sich da auch befindet, wenn man eben dieses Studium auch gern erfolgreich beenden möchte, da hat man sehr viele Baustellen. Und da fand ich diesen Aspekt von dem Gruppencoaching ganz toll und ganz wichtig, weil wie gesagt, dieses Gefühl für Gruppe hat sich dadurch ..., wir sind näher zusammengerückt und man hat sich gegenseitig anders unterstützt. Und sei es nur, man hat sich Mut zugesprochen sozusagen ‚komm, wir schaffen das‘ und so ein bisschen dieses ‚Wir-Gefühl‘, wir schaffen das, ist schon ne ganz andere Haltung die da wirksam

wird, ja, die einen dann auch so ein bisschen durch dieses Studium, wie gesagt im Krisenfall, wenn man mal n Hänger hat oder frustriert ist, auch tragen kann und deswegen finde ich das nach wie vor sehr sinnvoll und ganz toll.“

I.: „Ok.“

**AbsolventIn\_02:** „... aber ich denk auch beides, wie gesagt, und wenn ich dann ein individuelles Problem hab, ist natürlich n Einzelcoaching auch sinnvoll. Ja aber, ich glaub für so einen Erfolg eines Fernstudiengangs kann ich mir vorstellen, dass das ein wirksames Instrument ist und so was dazu beitragen kann. Aber man muss auch ganz klar sagen, ich möchte jetzt nicht zu euphorisch reden, es gab auch n inner Circle, also (**AbsolventIn\_02 und I.** lachen) das gab's schon auch, ... die waren dann mit dabei, und es gab auch Einzelgänger, aber schon ein Großteil war in diesem Gefüge mit drin, würd ich jetzt mal sagen.“

I.: „Gut, ja, das war's schon!“

**AbsolventIn\_02:** „Das war's, sind wir fertig, echt, ging ja schnell?!“

I.: „Jetzt wär noch, wenn Sie sagen, es gibt was, was Sie ganz wichtig zu dem Thema finden, noch zu sagen, gerne!“

**AbsolventIn\_02:** „Nee, ich find, ich hab alle wichtigen Sachen, hätt ich jetzt gedacht, gesagt.“ (lacht)

I.: „Umso besser, und ich hoffe, alle wichtige Fragen gefragt zu haben, und dann ist es einfach beendet, vielen Dank!“

**AbsolventIn\_02:** „Ja, schön.“

## **Postskript**

Datum: 15.05. 2013

Zeit: 15:10 bis ca. 15:30 Uhr

Ort: Geschäftsstelle von work-connection, Anklamer Straße 38,  
10115 Berlin

Das Interview fand in entspannter Atmosphäre und ohne Störungen im Büro von Frau H. statt.

Vor dem Interview informierte ich AbsolventIn\_02 darüber, dass ich ihr das Transkript zukommen lasse, und den von ihr autorisierten Interviewtext in meiner Arbeit veröffentlichen werde. Im Rahmen der der Autorisierung wurden nur minimale sprachliche Glättungen gegenüber dem ursprünglichen Transkript erforderlich und in der vorliegenden Fassung umgesetzt. Die vorliegende Fassung wurde am 03. 06. 2013 von AbsolventIn\_02

autorisiert. Um die mit dem Erstgutachter der Arbeit, Herrn Liewald, abgesprochenen Anonymisierung der im Studiengang tätigen Coachs weitestgehend sicherzustellen, wurden vom Verfasser der Arbeit nachträglich geringfügige Änderungen am Text vorgenommen.

### **Datei „AbsolventIn\_03“:**

I.: „R., Du bist Absolventin der X. Matrikel des Fernstudiengangs Sozialmanagement M.A. der Alice Salomon Hochschule in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie. In meiner Masterarbeit bearbeite ich die Fragestellung, ob, und wenn ja wie das begleitende Coaching in diesem Studiengang zum Studienerfolg von Studierenden beitragen kann. Darüber hinaus ist es mein Interesse, Bausteine für eine Empfehlung zum Coaching in diesem Studiengang zusammenzutragen. Ich bin sicher, dass Du mich mit Deiner Erfahrung und Deinen Einschätzungen bei meiner Untersuchung unterstützen kannst und möchte Dich um die Beantwortung der folgenden Fragen bitten.

Seit Du das Studium absolviert hast, sind ca. anderthalb Jahre vergangen. Kannst Du grob skizzieren, wie das Coaching in Deinem Studienjahrgang beziehungsweise in Deiner Studiengruppe ablief und wer es leitete? Kannst Du zusätzlich kurz darstellen, ob Du über andere Coachingerfahrungen, ggf. auch eigene Erfahrung als Coach oder Supervisorin verfügst?“

**Absolventin\_03:** „Also das Coaching bei uns war ein Gruppencoaching mit der gesamten Studiengruppe, gemacht von Y. und X. . Die beiden hatten das auch das erste Mal in dieser Konstellation gemacht, und äähm, sie kannten sich aus der gemeinsamen Zusammenarbeit nicht. Die Gruppe wurde auch nicht geteilt, also wir hatten den ganzen Tag Coaching und das zeigte sich doch als ungünstig, weil bei der Form des Coachings X. eher Sachen so in Selbsterfahrung machte, das fand ich an einem besonderen Termin aus dem Ruder laufend. Also dadurch, dass die Studierenden so hoch belastet sind mental, da fließen die Tränen, das steckt an und dann die Gruppe noch zu halten, das fand ich, das war wirklich grenzwertig, also das war nicht gut. Also nach diesem anfangs wirklich ‚Gruppe zusammen‘ wurde dann die Gruppe auch in zwei Gruppen geteilt, dass man entweder bei dem einen Coach oder bei dem anderen Coach was machen konnte. Ich fand die Themenstellung gut, um ..., wenn es darum ging, auch so berufliche Aspekte da mit hinein zu bringen. (kurze Pause) Ich persönlich konnte da was draus ziehen, ich fand das sehr entspannend in dieser anstrengenden Zeit sich mal auf sich zu besinnen – wer bin ich, wo will ich hin, was kann ich, wovon lass ich die Finger, und dafür war auch der Gruppenkontext in Ordnung. Insgesamt in der Gruppe war es manchmal schwierig, weil ja auch so Kennenlern- und Mitmachspiele dazu gehören, zu denen sich einige, besonders männliche Fachleute, Sozialarbeiter, sich nicht berufen fühlten da mit zu machen, also das war für die dann auch gar nicht so einfach, die ganze Gruppe ins Boot zu kriegen und die Lockerungsübungen und so zu machen. Ich finde ein Coaching wichtig in der Zeit und ich fände es auch noch wichtiger über diesen Gruppenkontext hinaus in ein Einzelcoaching gehen zu können. Ich weiß, dass zu dem, in dem Jahr war es noch

möglich, dass der Paritätische das sponserte, also für einzelne Studierende, die gerade, was weiß auch, in einer ganz besonderen Lebenssituation waren, oder sich unsicher waren, ob sie das Studium weiterführen wollen, gab es da auch einen Zuschuss. Und das war für die Leute, das weiß ich, für die Studierenden sehr wertvoll.“

I.: „Ok, ja! Alles klar, jetzt hast du schon einige Antworten auf Fragen gegeben, die im Weiteren kommen. Aber ok, wenn's da dann nix mehr oder nur wenig zu sagen gibt – kein Problem, alles fließt ja sowieso als Ergebnis letztendlich mit ein.“

**AbsolventIn\_03:** „Ja.“

I.: „Im Rahmen der Konzeptionierung des Fernstudiengangs wurden mit der Etablierung des begleitenden Coachings verschiedene Zielstellungen verfolgt.“

**AbsolventIn\_03:** „Ja.“

I.: „So soll das Coaching die Studierenden unterstützen, die im Studium erworbenen Inhalte und Fähigkeiten erfolgreich in die berufliche Praxis umzusetzen, diese Umsetzung zu reflektieren, und Frustrationen dabei zu vermeiden beziehungsweise aufzuarbeiten. Konntest Du diese beabsichtigten Wirkungen des Coachings wahrnehmen? Ich frag' nachher noch nach anderen Wirkungen, nur mal vorweg.“

**AbsolventIn\_03:** „Nicht bei mir, aber bei einer Kommilitonin schon, die wirklich die Chance hatte, ... weil aus diesem Gruppenkontext war es dann immer möglich - die Gruppe beobachtete, und die arbeiteten also bilateral. Und da Situationen aus dem Berufsleben zu reflektieren und zu gucken, was passiert da mit mir überhaupt, was mach ich da überhaupt, also die Chance gab es. Und das war für die Kommilitonen, die da wirklich ein Anliegen hatten gut und wichtig, das da machen zu können, also das war gut! Aber ob dieser Gruppenkontext dafür so gut ist, weil es geht dabei so sehr ans Eingemachte und so sehr an eigenes Vermögen oder halt auch Unvermögen, das, also das fand ich eher so grenzwertig, weil man sich da auch so blank gemacht hat – wer bin ich, wo will ich hin. Und das bedarf eines sehr sehr stabilen Vertrauensverhältnisses, und da fand ich manchmal, nee, das war viel zu intim! Aber die Coachs hatten auch die Möglichkeit gegeben, da mal was abubrechen, oder wenn sie gespürt haben, dass jemand völlig zusammengebrochen ist, haben sie das hinterher noch nachbearbeitet und versucht, die Studierenden nicht in so einem schlechten Zustand am Wochenende nachhause zu schicken und in die neue Woche zu schicken, aber es ist nicht immer hundertprozentig gelungen. Und für die Schwere der Themen, ja, wann scheitere ich, warum scheitere ich immer in dieser Situation, also fühl ich mich gescheitert, fand ich den Rahmen äähm (kurze Pause) nicht gut, also diesen Gruppenkontext. Manche Gruppenübungen waren gut, aber die wirkten dann nicht so auf die beruflichen Ziele, sondern das waren eher so persönlichen Dinge. Aber beides war möglich und dieses hier mit dem Beruflichen, denk ich, ja, das haben die erreicht, das haben die gemacht.“

I.: „Jetzt würde ich nochmal, ach so ...vielleicht nochmal zurück, ganz kurz zu der Fragestellung, bevor ich auf einen speziellen Aspekt komme, nochmal von dem, was du jetzt geantwortet hast. Also meine Frage hat sich auch daraufhin bezogen, ob die Inhalte des Studiums, was weiß ich, in den verschiedensten Fächern, Studienbereiche die wir hatten in den verschiedenen Modulen, ob die irgendwie ne Unterstützung erfahren haben, deren Umsetzung in die berufliche Praxis, seien es diese BWL-Sachen, seien es Sachen zur Organisationsentwicklung - ob da ein Impuls ausging aus dem Coaching, dass man das sozusagen mit der Praxis verknüpfen konnte diese Inhalte oder dass ein Transfer sozusagen unterstützt wurde.“

**AbsolventIn\_03:** „Eindeutig nein!“

I.: „Ok.“ (zur Kenntnis nehmend) Gut, ich geh nochmal weiter rein, in das, was du als Wirkung beschrieben hast. Weil auch das war ja ein wichtiges Ziel bei der Einrichtung des begleitenden Coachings, nämlich die Studierenden bei ihrer beginnenden oder fortschreitenden Profilierung als Leitungs- und Führungskraft, beziehungsweise in ihrem Handeln als Leitende im organisationalen Kontext zu unterstützen. Du hast ja jetzt gesagt für den Beruf gab's sozusagen, ... das konnte man nutzen für das Berufliche, ich geh jetzt nochmal speziell auf dieses Leitende. Ich weiß, dass nicht alle Leitungserfahrung ... oder gerade im Leitungshandeln drin waren, manche vielleicht gerade frisch aus dem Bachelor-Studium auch bei euch glaub ich schon, oder halt noch nicht in Leitungsposition oder vielleicht auch nicht in Vorbereitung, aber es gab ja einige, die wahrscheinlich schon Leitungsfunktion inne hatten. Und da die Frage nochmal, war da ne spezielle Wirkung im Hinblick auf die Leitungstätigkeit ... oder auf die Profilierung als Leitungspersönlichkeit, äähm, hast Du das wahrnehmen können im Coaching?“

**AbsolventIn\_03:** „Ja, ja, das hab ich wahrnehmen können. Aber auch nur, wenn Studierende den Anspruch hatten und das Thema mit reingebracht haben, dann wurden auch wirklich diese Themen der Studierenden bearbeitet. Und wer gerade gewechselt ist, das passiert ja auch während des Studiums, dass die Leute noch den Job wechseln und in eine andere Tätigkeit rein kommen, und wenn die, selbst wenn's ein kleines Team ist von drei Leuten, das geleitet wird – das war auch möglich.“

I.: „Ok, Mmh.“ (zur Kenntnis nehmend)

**AbsolventIn\_03:** „... aber das waren, klar, halt auch Einzelfälle.“

I.: „Ok, Einzelfälle. Da müssen halt auch paar Bedingungen zusammen kommen, zu einen muss halt gerade jemand gewechselt haben oder in einer Leitungsposition sein ...“

AbsolventIn\_03: „Ja, mmh.“ (zustimmend)

I.: „...dann muss er es noch einbringen ...“

**AbsolventIn\_03:** „... ja ...“

I.: „... den Mut haben sozusagen ...“

**AbsolventIn\_03:** „... ja ...“

**I.:** „... entsprechend, genau, und dann muss es aufgenommen werden und mit ner Methode bearbeitet werden, die dann auch noch hilfreich ist.“

**AbsolventIn\_03:** „Genau! Diese Sache fand ich besser bei Herrn Wanke bearbeitet in der Organisationsentwicklung.“

**I.:** „Aha.“

**AbsolventIn\_03:** „... den Rollenwechsel. Also, der war da sehr sehr deutlich, das war hilfreich, ja und zielführender als im Coaching! Weil da war das nur so eine kleine Situation und nicht die Gesamtsituation, ‚was ist anders, wenn ich hier leite‘, ja? Und dieser Rollenwechsel, den hat Herr Wanke besser bearbeitet, das ist im Coaching nicht so rausgekommen.“

**I.:** „Mmh, ok.“ (zur Kenntnis nehmend)

Eine Frage zur Motivation der Studierenden zum Coaching. Erstmal, wie hast Du sie wahrgenommen in Deiner Matrikel oder Studiengruppe, je nachdem, wo Du da Informationen erhalten hast oder Eindrücke gewonnen hast, also das Coaching für sich aktiv zu nutzen, diese Motivation. Und hast Du Hypothesen zum Bedingungsgefüge dieser Motivation, was könnte da ne Rolle spielen?“

**AbsolventIn\_03:** „Ja, die Motivation war unterschiedlich. (kurze Pause) Das Bedingungsgefüge für die Motivation. Es gab Kommilitonen, die es nicht allzu hilfreich fanden, dachten, ‚ich mach lieber n Tag frei und ruh mich aus, ich bin so fertig, ich will überhaupt kein Coaching, ich will mich bloß ausruhen‘. Also haben da keine Prioritäten gesetzt, dahin zu gehen, weil das war für sie zu verspielt und in der Gruppe nicht für die persönlichen Fragestellungen zielführend.“

**I.:** „Ok.“

**AbsolventIn\_03:** „Du fragtest nach Motivationen und ...“ (kurze Pause)

**I.:** „Also, ich sag mal Stichworte vielleicht, aber ohne dir was zu suggerieren. Wenn du sagst ‚nein‘, dann ist ‚nein‘! Der Zeitpunkt des Coachings, hat der vielleicht auch ne Rolle gespielt bei der Motivation, an diesem Samstag, dann die Personen der Coachs Fragezeichen, also, ‚weil’s der macht, geh ich hin‘ oder solche Geschichten?“

**AbsolventIn\_03:** „Ja, ja.“ (zur Kenntnis nehmend)

**I.:** „... ich weiß es nicht.“

**AbsolventIn03:** „Ja, also bei uns war das am Freitag, nicht am Samstag.“

**I.:** „Aha.“

**AbsolventIn\_03:** „... wir hatten kaum Samstag. Von daher war das noch normaler Arbeitstag, das war kein Grund. Die Personen, alle beide, wurden sehr wohl geschätzt, also auch X., weil die bzw. der n bestimmten Frauentyp angesprochen hat, dadurch war diese Gruppe durchaus auch gefragt, also die Kommilitonen konnten sich ja entscheiden,

„gehst du in die eine oder in die andere Gruppe“ für bestimmte Übungen, und da war die Gruppe genauso gut nachgefragt wie die von Y. . Also der Zeitpunkt stimmte, wenn waren es persönliche Gründe von wegen, „ich ruh mich aus, oder es gibt mir nicht so viel, ich geh lieber arbeiten“.

I.: „Ok. Jetzt hast du gesagt Freitag. War es nicht bei euch so, eine Gruppe samstags, die Berliner und freitags die Nicht-Berliner?“

**AbsolventIn\_03:** „Wir hatten, ja, ich kann mich nicht daran erinnern, - wir hatten nie am Samstag!“

I.: „Mmh, ok, wichtiger Punkt?“

**AbsolventIn\_03:** „Ja, das ist schon entscheidend ob du Samstag deine Familie zuhause sitzen lässt oder freitags einen normalen Arbeitstag hast.“

I.: „Ja.“ (Zur Kenntnis nehmend)

Gut, schon die letzte Frage! Ich möchte nochmal zum Ausgangspunkt meiner Arbeit, der Frage der Wirkung des Coachings gehen, und dazu möchte ich Dich befragen, wie aus Deiner Sicht, das Coaching in diesem Studiengang beschaffen sein müsste, damit ein möglichst hoher Grad an erhoffter Wirkung für die Studierenden erreicht werden kann. Also welche wesentlichen Einflussgrößen siehst Du für den Erfolg oder Misserfolg des begleitenden Coachings in dem Studiengang?“

**AbsolventIn\_03:** „Also ich glaube, wenn es ein Gruppencoaching sein soll, dann wäre es günstiger die Studierenden nach ihren Fragestellungen in Gruppen zusammen zu fassen.“

I.: „Mmh“ (zur Kenntnis nehmend)

**AbsolventIn\_03:** „Ja, also der eine kommt mit dem Thema, der andere kommt mit dem Thema, und dann müssen sich Leute ein Thema anhören, was sie überhaupt gar nicht interessiert, das ist verbrannte Zeit! Ich denke, ein persönliches Coaching anzubieten, für die Leute, die es brauchen, ja, wirklich zu gucken, was ist hier überhaupt nachgefragt, weil manche brauchen, wollen kein Coaching. Dann Coaching ist das Eine, also den Studienprozess, also die Studieninhalte und was das macht, gar nicht so im Coaching sondern eher wie so eine Supervision, um eine Rückmeldung an andere Dozenten zu geben, das könnte ich mir auch vorstellen. (kurze Pause) Ich selbst hab von dem Coaching profitiert, also ich fand das ..., für mich war das hilfreich, zielführend, ich hab Dinge über mich gelernt, das fand ich in Ordnung. Aber mit fehlt jetzt ... sag noch mal was ...?“

I.: „... also welche Einflussgrößen siehst du für Erfolg oder Misserfolg von diesem studienbegleitenden Coaching?“

**AbsolventIn\_03:** „Einflussgrößen, ja. Also n Zeitpunkt auf einen Samstag, das ist schon schwierig, das machen nur die Leute, die es wirklich wollen und die sollten das auch machen und ... aber es ist ja auch freiwillig! Wer das nicht will, der der kommt halt nicht,

dann ist das halt so. Einflussgrößen ... sicherlich der Coach, die Ausbildung des Coachs, aber die Leute, also Y. ist super, ja, ist ja auch immer noch dabei, also natürlich spielt das ne Rolle, liegt auch an der Person, aber da haben die gut ausgewählt, ja.“

I.: „Ja. Also so n bisschen so n Stück sagst du, der Zeitpunkt ist nicht unwichtig ...“

**AbsolventIn\_03:** „... der Zeitpunkt ist nicht unwichtig, der Coach ist nicht unwichtig, die Person vom Coach. Und wenn es weiter geht, dass so viele frische Bachelorabsolventen dabei sind, dann glaube ich halt, ... also das meine ich auch mit der Themenstellung, ja, ... also die Leute, die ne Leitungsposition haben, werden andere Themenstellungen haben, als die, die gerade sich dorthin entwickeln und als die, die gar nicht wissen, wo wollen sie überhaupt hin. Also jetzt sitzen ja die jungen Studenten da und wissen überhaupt nicht wozu, ... die machen n Schein. Wozu brauchen die Coaching, die wollen nur n Schein!“

I.: „Und ein weiteres, das hat sich durch die Antworten von dir durchgezogen, ist die Gruppengröße? Das habe ich so wahrgenommen, dass das eine wichtige Einflussgröße auch ist, auf das wie erfolgreich das Coaching sein kann?“

**AbsolventIn\_03:** „Ja, ja ...“

I.: „... beziehungsweise, wie man da hin geht und auch wie man da auch wieder raus gehen kann, mit welchen Ergebnissen.“

**Absolventin\_03:** „Ja.“

I.: „Und zumindest ein Angebot an Einzelcoaching wäre sinnvoll und die Gruppengröße sollte auf jeden Fall nicht zu groß sein und schon gar nicht aus einer ganzen Gruppe bestehen. Habe ich das richtig verstanden?“

**AbsolventIn\_03:** „Ja, ja! Also eine Gruppe mit vierundzwanzig Leuten schon gar nicht, auch zwölf Leute im Coachingprozess, das ist doch ... wie willst du zwölf Leute auf einmal coachen? Das finde ich ein bisschen ..., das kann auch eine Reflexionsrunde sein oder eine Supervision, aber ein entwicklungsfördernder Prozess in der Gruppengröße? Dann eher die Anbindung an die Organisationsentwicklung, an die Leitungsposition, dann würde ich eher thematisch rangehen, also coache ich Leiter, coache ich Rollenwechsler, coache ich Newcomer?“

I.: „Gut getroffen die Gruppen.“

**AbsolventIn\_03:** „... also das würde ich für diese drei Gruppen spezielle Angebote machen, ja. Also wo geht's wirklich um Führungsstile und wo geht es um Berufswegeplanung, auf gut deutsch.“

I.: „Ja, ja, klar“ (zur Kenntnis nehmend)

**Absolventin\_03:** „...das würde ich empfehlen!“

I.: „Ja, vielen Dank!“ Gibt's noch was, was Du zur Thematik dazu sagen möchtest, was ich jetzt nicht gefragt habe, oder was Du noch nicht gesagt hast?“

**AbsolventIn\_03:** „Ich denke, alle Studierenden dieses Studienganges sollten, ... also es wäre gut, wenn sie mit der Gewissheit raus gehen, wenn ich beruflich Fragestellungen habe, die ich nicht alleine lösen kann, dann ist es gut, sich schnellstmöglich kompetente Hilfe zu holen in Form eines externen Beraters oder Coach. Und wenn das erreicht ist, dass die Angst genommen wird, sich beraten zu lassen, weil man denkt, ‚ich bin so schlecht, ich brauch Hilfe‘, - nein, so ist es nicht, ich bin so weitblickig, dass ich sehe, da könnte mich jemand unterstützen, da gibt es weise Leute, die mir behilflich sein können. Und wenn das rauskommt, dann ist es gut!“

**I.:** „Ja, ok, ja! Dankeschön, das war’s!“

**AbsolventIn\_03:** „ja, ...ja, bitte!“

### **Postskript**

Datum: 24. 05. 2013  
Zeit: 08:15 bis ca. 08:35 Uhr  
Ort: Privatwohnung in Berlin  
Interviewer: Jürgen Wörner

Absolventin\_03 und der Interviewer haben vor vielen Jahren im selben Betrieb gearbeitet. Um eine möglichst authentische und wenig künstlich wirkende Gesprächsatmosphäre zu schaffen, wurde die während der gemeinsamen Berufstätigkeit und somit vertraute Anredeform „Du“ für das Interview beibehalten.

Das Interview fand in entspannter Atmosphäre und ohne Störungen in einem ruhigen Raum in einer Privatwohnung statt.

Vor dem Interview informierte ich AbsolventIn\_03 darüber, dass ich ihr das Transkript zukommen lasse, und den von ihr autorisierten Interviewtext in meiner Arbeit veröffentlichen werde. Im Rahmen der der Autorisierung wurde keine Änderung gegenüber dem ursprünglichen Transkript erforderlich. Die vorliegende Fassung wurde am 03.06.2013 von AbsolventIn\_03 autorisiert. Um die mit dem Erstgutachter der Arbeit, Herrn Liewald, abgesprochene Anonymisierung der im Studiengang tätigen Coachs weitestgehend sicherzustellen, wurden vom Verfasser der Arbeit nachträglich geringfügige Änderungen am Text vorgenommen.



## **SELBSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG**

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Masterthesis eigenständig verfasst und keine anderen als die im Literaturverzeichnis angegebenen Quellen, Darstellungen und Hilfsmittel benutzt habe. Alle Textstellen, die wortwörtlich oder sinngemäß anderen Werken oder sonstigen Quellen entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Fall gekennzeichnet.

Ich erkläre außerdem, dass die vorgelegte Arbeit zuvor weder von mir, noch – soweit mir bekannt ist – von einer anderen Person an einer Hochschule eingereicht wurde.

Es ist mir bekannt, dass die Unrichtigkeit dieser Erklärung eine Benotung der Arbeit mit der Note „nicht ausreichend“ zur Folge hat, und dass Verletzungen des Urheberrechts verfolgt werden können.

Berlin, 27. Juli 2013

